



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관에서 상사의 서번트  
리더십이 부하직원의 직무만족 및  
직무몰입에 미치는 영향

- 직무스트레스의 매개역할을 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 윤 용

공공기관에서 상사의 서번트  
리더십이 부하직원의 직무만족 및  
직무몰입에 미치는 영향

- 직무스트레스의 매개역할을 중심으로 -

지도교수 우 지 숙

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2013 년 5월

서울대학교 대학원  
행정대학원 공기업정책학과  
이 윤 용

이운용의 석사 학위논문을 인준함

2013 년 6월

위 원 장 권 혁 주

부위원장 김 봉 환

위 원 우 지 숙



## 국문초록

본 연구는 최근 21세기에 적합한 리더십으로 주목받고 있는 서번트 리더십이 '공공기관에서 조직원의 행복과 조직발전에 어떠한 기여를 할 수 있을 것인가?' 라는 의문점에서 시작되었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 서번트 리더십을 독립변수로, 직무만족과 직무몰입을 종속변수로 설정하였으며 직무스트레스를 매개변수로 설정하여 실증적인 분석을 실시하였다. 설문조사는 한국농어촌공사에 재직중인 2급이하 직원 5,058명을 대상으로 실시하였으며, 이중 유효한 1,027부의 설문데이터를 분석한 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미쳤다. 즉, 기존의 권위적인 태도에서 벗어나 부하를 배려하고 지원하는 상사의 행동은 부하직원의 직무스트레스를 완화시켜주는 긍정적인 결과를 가져온다는 점을 알 수 있다.

둘째, 상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 상사가 부하에 대한 신뢰를 바탕으로 자율적인 책임과 권한을 부여하고 업무능력을 향상시킬 수 있도록 적극적으로 지원할 경우 부하직원의 직무에 대한 만족감과 몰입도가 높아진다는 점을 보여주는 점이다.

셋째, 상사의 서번트 리더십과 부하직원의 직무만족 및 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과가 검증되었다. 이를 통해 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스를 완화시키는 작용을 함으로서 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치고 있다는 점을 알 수 있다.

주요어 : 공공기관, 서번트 리더십, 직무만족, 직무몰입, 직무스트레스

학 번 : 2012-22793

# 목 차

## 제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 범위 .....	3
제 3 절 논문의 구성 .....	4

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 서번트 리더십 .....	5
1. 서번트 리더십의 개념 .....	5
2. 서번트 리더십의 구성 .....	8
3. 서번트 리더십에 대한 선행연구 .....	10
제 2 절 직무만족 .....	13
1. 직무만족의 개념 .....	13
2. 직무만족에 영향을 미치는 요인 .....	15
제 3 절 직무몰입 .....	19
1. 직무몰입의 개념 .....	19
2. 직무몰입에 영향을 미치는 요인 .....	21
제 4 절 직무스트레스의 매개역할 .....	25
제 5 절 직무스트레스 .....	27
1. 직무스트레스의 개념 .....	27
2. 직무스트레스에 영향을 미치는 요인 .....	29
제 6 절 선행연구의 검토 .....	32

## 제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....

35

제 1 절 연구설계 .....	35
------------------	----

1. 연구문제 .....	35
2. 분석의 틀 .....	35
3. 가설의 설정 .....	36
4. 변수의 조작적 정의 .....	40
<b>제 2 절 조사 및 분석방법 .....</b>	<b>45</b>
1. 자료의 수집 .....	45
2. 설문지의 구성 .....	45
3. 분석방법 .....	46
 <b>제 4 장 실증분석결과 및 해석 .....</b>	 <b>48</b>
<b>제 1 절 응답자의 일반적 특성 및 평가 도구검증 .....</b>	<b>48</b>
1. 응답자의 인구통계적 특성 .....	48
2. 주요변인 기술통계 .....	50
3. 연구도구의 신뢰성과 타당성 측정 .....	51
<b>제 2 절 서번트 리더십과 각 변수간 영향력 검증 .....</b>	<b>55</b>
1. 가설 1의 검증 .....	55
2. 가설 2와 4의 통합검증 .....	59
3. 가설 3과 5의 통합검증 .....	63
 <b>제 5 장 결론 및 시사점 .....</b>	 <b>68</b>
제 1 절 연구의 결론 .....	68
제 2 절 연구의 시사점 .....	70
제 3 절 연구의 한계 및 향후연구 방향 .....	71
 참고문헌 .....	 73
Abstract .....	89

## 표 목차

[표 1-1] 서번트 리더십의 개념 .....	8
[표 1-2] 서번트 리더십의 구성요소 .....	9
[표 2-1] 직무만족의 개념 .....	14
[표 2-2] 직무만족에 영향을 미치는 요인 .....	17
[표 3-1] 직무몰입의 개념 .....	20
[표 3-2] 직무몰입에 대한 영향요인 .....	23
[표 4-1] 직무스트레스의 개념 .....	29
[표 4-2] 직무스트레스에 영향을 미치는 요인 .....	31
[표 5-1] 설문지 응답현황 .....	45
[표 5-2] 설문지의 구성 .....	46
[표 6-1] 인구통계적 특성 .....	49
[표 6-2] 주요변인 기술통계 분석결과 .....	51
[표 6-3] 타당성 분석결과 .....	53
[표 6-4] 신뢰도 분석결과 .....	55
[표 6-5] 통제변수의 재분류 .....	56
[표 6-6] 총 분산 설명력 변화추이(가설1) .....	57
[표 6-7] 회귀모형의 F분포 결과분석(가설1) .....	57
[표 6-8] 서번트 리더십의 직무스트레스에 대한 회귀계수 .....	58
[표 6-9] 총 분산 설명력 변화추인(가설2,4) .....	60
[표 6-10] 회귀모형의 F분포 결과분석(가설2,4) .....	61
[표 6-11] 회귀계수 및 매개효과 크기 검증(가설2,4) .....	62
[표 6-12] 총 분산 설명력 변화추인(가설3,5) .....	64
[표 6-13] 회귀모형의 F분포 결과분석(가설3,5) .....	65
[표 6-14] 회귀계수 및 매개효과 크기 검증(가설3,5) .....	66

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적과 필요성

글로벌화, 지식사회로의 진입, 디지털 정보혁명 등으로 정의되어지는 현대사회에서 조직은 경영환경의 다변화, 노동시장의 유연화, 조직구조의 수평화 및 민주화 등 다양한 내·외부적인 변화를 경험하고 있다. 이러한 변화의 상황속에서 자기 조직만의 차별화된 경쟁력을 확보하는 것은 현대조직의 생존을 위한 필수적인 요소가 되고 있다.

특히 오늘날과 같은 지식기반 경제체계에서는 자본과 재화와 같은 물질적인 자원보다 사람이 가지고 있는 지식과 능력이 더욱 중요시되고 있으며, 인재경영의 확산으로 사람이 가장 중요한 조직의 가치로 자리매김하고 있다. 따라서 조직이 경쟁력을 확보하고 높은 성과를 창출하기 위하여 조직내 인재들이 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 조직문화와 근무환경을 만들어 줄 수 있는 리더의 역할이 점차 중요해지고 있다.

최근 이러한 시대적 요구에 발맞추어 1977년 로버트 그린리프가 주창한 인간중심의 리더십 이론인 서번트 리더십(Servant leadership)이 주목을 받고 있다. 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 조직원과 고객의 커뮤니티를 우선으로 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십을 의미한다. 기존의 리더십이 리더가 부하를 이끄는 지시와 통제의 역할에 중점을 두었다면 서번트 리더십은 조직구성원의 일체화와 공감대 형성, 리더의 봉사를 통한 조직목표 달성에 중점을 두고 있다.

서번트 리더십의 이러한 특성은 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 선행연구들은 밝히고 있다(허영립&정선영, 2009; 김지영, 2010; 차동욱, 2010; 김정식외, 2010). 현대인들이 일상시간의 거의 대부분을 직무로 보내고 있는 만큼 직무가 생활에서 차지하고 있는 비율은 매우 크며, 직무에 대한 만족과 몰입은 개인적인 차원에서는 생



활에 대한 행복감을 가늠할 수 있는 척도가 될 뿐 아니라 조직 차원에서 는 조직내 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 주요한 태도(김정식의, 2010)이기 때문에 직무에 대한 만족과 몰입은 중요한 의미를 갖는다.

하지만 조직구성원이 직무에서 받는 스트레스가 조직내 개인행동의 중요한 변수로 작용하게 된다는 연구결과를 고려해 보았을 때(최소연, 2008; 박충민, 2010; 이지혜, 2012 등) 서번트 리더십과 직무만족 및 직무 몰입간의 관계에서 직무스트레스의 역할을 고려한 종합적인 연구가 필요 하다고 생각된다.

직무스트레스는 직장에서의 업무, 근무환경, 일하는 사람과의 관계에서 발생하는 개인의 역기능적 지각 또는 감정을 일컫는 말로서 현대인에게 피해갈 수 없는 현실이며 복잡한 조직상황 속에서 그 정도와 폐해는 날 이 갈수록 심각해지고 있다.

이러한 직무스트레스는 직장내 인간관계, 조직구조, 업무과다, 역할갈 등, 불평등한 대우 등에 의해 발생하며 개인의 건강과 가정생활의 위기 를 초래할 뿐 아니라 조직에 대한 부정적 감정, 직무불만족, 이직의도 등 을 발생시켜 구성원의 직무능률을 저하시키는 등 조직차원에서도 큰 손 실을 가져오고 있다.

그 동안 직무스트레스를 해결하기 위한 여러 가지 방법들이 제시되었 으나 심리치료, 운동요법 등 개인적인 차원의 노력이 주를 이루고 있어 조직차원에서의 관리를 통한 근본적인 해결 방안이 요구되고 있다. 조직 에서 리더는 부하들의 행동에 직접적인 영향을 미치기 때문에(Koslowski & Doherty, 1989) 직무스트레스와 관련하여 리더는 중요한 역할을 할 수 있다. 또한 과도한 통제 등을 통해 조직원들의 스트레스를 증가시킬 수 도 있으며, 스트레스 요인을 방지하거나 스트레스에 대처하도록 도와줄 수도 있다.(Bass, 1990)

이러한 관점에서 서번트 리더십은 조직원들에 대한 헌신을 바탕으로 부하들의 감정치유를 돕고 명령하달식의 권위적인 리더십이 아닌 섬김과 지원과 같은 리더의 행위에 주된 관심을 두고 있으므로, 부하들의 직무 스트레스 감소에도 영향을 줄 수 있을 것이다.

한편, 본 연구에서는 연구대상을 공공기관 중 준정부기관으로 분류되는 한국농어촌공사로 선정하였다. 공공기관을 연구대상으로 선택한 이유는 민간조직에 비해 연공서열과 상명하복식의 권위적이고 위계적인 조직문화를 가지고 있으며 상사의 지시와 통제에 의해 대부분의 업무수행과 의사결정이 이루어지고 있기 때문에 조직구성원 개인의 자율성과 상사와의 의사소통이 제한되는 등 관료제적 조직구조에 따른 직무스트레스가 발생할 가능성이 높은 조직이기 때문이다.

또한 기존의 서번트 리더십에 대한 연구가 대부분 호텔, 병원, 항공사, 교육시설 등 서비스 조직에 편중되어 있는 점을 고려할 때 공기업에서 서번트 리더십의 효용성을 밝히는 것은 향후 서번트 리더십 관련 연구에 많은 시사점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구의 목적은 공공기관에서 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향을 알아보고, 이 관계에서 직무스트레스의 매개효과를 분석하고자 하는 것이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 이론적 접근방식과 실증적 연구방식을 병행하고자 한다. 이론적 접근에서는 국내외 학위논문 및 학술논문, 단행본 등과 같은 문헌자료를 바탕으로 연구 개념을 정립하였으며 선행연구들을 바탕으로 연구변수들 간의 관계를 도출하여 연구모형 및 가설을 설정하였다. 실증적 연구에서는 연구모형에 따른 가설을 검증하기 위해 설문기법을 사용하여 연구할 것이다.

실증분석을 위한 연구대상으로 공공기관중 “공공기관의 운영에 관한 법률” 제 5조에 따라 준정부기관으로 분류되는 한국농어촌공사를 대상으로 선정하였다. 한국농어촌공사는 ‘한국농어촌공사 및 농지관리기금법’을 근거로 설립되었으며 농어촌정비사업과 농지은행사업 그리고 농업기반시설의 종합관리 등을 주요사업으로 추진하고 있는 직원수 5,164명에 달하는 공공조직이다. 각 변수별 측정을 위한 설문대상은 중간관리자인 팀장

에서 사원까지로 정할 것이며, 조사방법은 자유응답이 없는 자기 보고식 설문지(Self-Reporting Questionnaire)를 사용할 것이다.

수집된 자료는 SPSS 18.0 통계패키지를 사용하여 신뢰도 분석, 기술 통계량의 분석, 상관관계분석을 실시할 것이며 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입과의 관계를 규명하기 위해 회귀분석(Regression analysis)을 실시할 것이다. 또한 직무스트레스의 매개효과를 알아보기 위해 위계적 회귀분석 방식을 적용할 것이다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 연구의 구성은 총 5장으로 구성되어 있으며 각 장은 다음과 같은 내용을 중심으로 구성되어 있다

제1장 서론에서는 본 연구의 목적과 필요성, 연구의 대상과 범위를 기술하고 앞으로 수행할 연구의 전반적인 방향에 대해 서술하였다.

제2장 이론적 배경에서는 서번트 리더십, 직무만족, 직무몰입과 직무스트레스에 대한 이론적 배경에 대해 서술하였으며 선행연구들을 토대로 각 변수들의 개념과 특성 및 영향요인 등을 검토하여 연구모형 도출을 위한 토대를 마련하였다.

제3장 연구의 설계 및 분석방법에서는 이론적 고찰을 통해서 분석틀을 설정, 연구가설의 도출, 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성으로 이루어져 있다.

제4장 설문조사로 수집된 자료를 분석하여 연구대상의 표본특성, 신뢰도 분석 등을 다루고 연구가설에 대한 검증을 실시한 후 그 결과를 정리할 것이다.

제5장 결론에서는 본 연구의 내용과 연구결과를 정리·요약하고 연구의 시사점 및 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제안할 것이다.

## 제2장. 이론적 논의와 선행연구

### 1절. 서번트 리더십

#### 1. 서번트 리더십의 개념

리더십은 전통적으로 ‘남을 이끈다’라는 생각에서 출발하고 있다. 과거의 리더는 기본적으로 자신이 부하보다 먼저라는 생각에 치중해 있었기에(Leader first, Servant second) 부하를 조직의 목표를 달성하는데 있어서 필요한 하나의 수단으로 보는 경향이 있었다. 따라서 부하를 돕거나 배려하기전에 먼저 리더로서 권위를 확보해야 한다고 믿어왔다(임설야, 2011).

그러나 시대의 변화와 더불어 이러한 리더십의 개념에 새로운 바람이 불고 있다. 기존의 권위적이고 경쟁적이며 지극히 개인적인 특성을 지닌 진부한 개념의 리더십이 점차 사라지고 있는 것이다.(김재득, 2012)

미래경영(Managing for the future)의 저자 Peter Drucker(1992)는 지식시대에는 기업 내에서 상사와 부하의 구분도 없어지며 지시와 감독이 더 이상 통하지 않을 것이라고 주장하였으며, Heifetz(1994)는 구성원 및 조직과 사회의 가치적 측면에 주목하여 리더는 신뢰와 양육 그리고 공감대가 존재하는 지원적인 환경을 제공해야 하며 부하들이 변화와 자기 성장을 위해 노력할 수 있도록 하는 것이 리더의 의무라고 보았다.

따라서 21세기에는 기존의 상하관계에서 부하를 이끄는 리더십보다 수평관계에서 부하의 의견을 경청하고 그들의 성장을 위해 노력하는 조력자로서의 리더의 역할이 점차 중요하게 될 것이다. 이러한 점에서 조직내 리더십에 대한 패러다임의 전환이 바람직할 것이며 이러한 시대적 요구에 따라 등장한 것이 서번트 리더십이다.

서번트 리더십은 1977년 AT&T에서 경영관련교육과 연구를 담당했던 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 저술한 Servant Leadership에서

처음으로 제시된 개념으로 봉사에 초점을 두며 부하의 성장을 돕고 팀워크와 공동체를 위해 헌신하는 리더십을 의미한다. 하인이라는 뜻의 서번트(Servant)와 리더(Leader)라는 상반된 단어의 결합어인 서번트 리더십은 헤르만 헤세의 소설인 동방순례(Journey to the East)에서 아이디어를 얻어 만들어졌다.

소설의 주인공인 레오는 동방으로의 순례자 집단에서 순례자들의 온갖 고통을 도맡아 하는 짐꾼이다. 여행자들이 불편하지 않도록 시중을 들고, 불평이나 하소연을 들어주는 등 여행자들의 편의를 위해 헌신적으로 봉사하지만 하인이라는 신분 때문에 평소 아무도 그에게 관심을 두지 않는 인물이다. 그러던 그가 어느날 갑자기 사라지게 되고 순례단은 큰 혼란에 빠지게 된다. 사람들은 그제서야 레오의 소중함을 깨달았으나 결국 찾지 못하고 여행을 중단하기에 이른다. 시간이 흐른 후 레오는 평범한 일꾼이 아닌 순례단을 후원한 교단의 최고 책임자였음이 밝혀진다. 자신을 낮추고 부하들을 몸소 지원하고 격려해주는 리더십을 보여줌으로서 부하의 존경과 추종을 이끌어내는 진정한 리더의 모습을 보여준 것이다.

이처럼 부하들에게 어떻게 봉사와 헌신해야 하는가를 우선적으로 생각하는 것이 서번트 리더십의 핵심이라고 할 수 있다. 과거의 리더십이 리더의 지시와 통제와 같은 부하를 이끄는 역할에 초점을 두었다면 서번트 리더십은 부하를 존중하고 지원하는 것을 우선가치로 하고 있다.(Laub, 1999)

서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)는 모든 인간은 서번트의 천성을 갖고 있다고 가정하여 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사와 종업원 및 고객, 공동체를 우선으로 하고 그들의 필요를 충족시키기 위해 돕는 행위라고 정의하였다.

서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 기인한 리더십이라고 표현한 Senge(1995)는 서번트 리더십은 조직원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여하게 함으로서 조직내 학습을 촉진시킨다고 주장하였다.

Sims(1997)는 서번트 리더십을 구성원의 인간으로서 존엄성과 가치를

존중하고, 그들의 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더십이라고 정의하면서, 서번트 리더란 비전공유를 촉진시키는 학습자, 다른 사람이 필요로 하는 것을 해결해 주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 공동체와 협력을 장려하는 사람, 다른 사람의 의견을 잘 수용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람 그리고 다른 사람을 고무시키는 사람이라고 정의하였다.

서번트 리더십을 섬세하며, 경청하는 리더, 조직구성원들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더라고 정의하였던 Boyer(1999)는 서번트 리더에 대한 구체적인 예를 들고 있다. 그는 부하를 이해하려고 노력하는 사람, 부하를 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, 부하를 존중하는 사람, 도덕성을 가지고 신뢰를 갖게하는 사람, 부하에게 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, 공동체를 형성하는 사람, 부하의 가능성을 신뢰하는 사람 등이 서번트 리더십이라고 규정하였다.

Levering(2000)은 일하기에 가장 훌륭한 부서와 회사를 만들기 위한 조직구성원, 상사 및 경영진과의 관계를 서번트 리더십으로 규정하였고, 국내에서 서번트 리더십의 대표적인 학자로 알려진 이관웅(2001)은 서번트 리더십의 특징으로 부하의 말에 대한 경청, 설득과 대화, 공동체 형성, 권한위임을 들었으며, 서번트 리더는 조직에서 가장 가치 있는 자원을 사람으로 여기고 자신을 지원자로 인식한다고 하였다.

Whetstone(2002)은 서번트 리더십을 조직 구성원의 아이디어를 존중하고, 봉사정신을 통하여 조직 효과성을 높이는 리더십이라고 정의하였고, Woodruff(2004)는 서번트 리더십을 리더가 조직의 목표를 지각하고 조직과 조직구성원의 필요와 욕망을 채워주기 위해 배려하고 도와주는 리더십이라고 정의하였다

Daft(2008)는 서번트 리더십이란 리더가 자신의 이익보다 우선하여 부하의 욕구를 채워주고 부하의 성장을 도와주며 물질적, 감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 리더십이라고 정의하였다. 이러한 서번트 리더십에 대해 학자들이 정의한 바를 표로 정리하면 다음과 같다.

< 표 1-1 > 서번트 리더십의 개념

연구자	서번트 리더십의 개념
Greenleaf (1970)	타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종사원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십
Senge (1995)	모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙
Sims (1997)	부하를 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적 역량을 일깨워주는 것
Boyer (1999)	섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더
Levering (2000)	일하기에 가장 훌륭한 부서와 회사를 만들기 위한 조직구성원, 상사 및 경영진과의 관계
Whetstone (2002)	조직 구성원의 아이디어를 존중하고, 봉사정신을 통하여 조직 효과성을 높이는 리더십
이관웅 (2001)	자신을 서번트 또는 보조자로 인식하여 조직에서 가장 가치있는 자원은 사람이라고 인식하는 사람
Woodruff (2004)	리더가 조직의 목표를 지각하고 조직과 조직구성원의 필요와 욕망을 채워주기 위해 배려하고 도와주는 리더십
Daft (2008)	자신의 이익보다 부하의 욕구를 채워주고 부하의 성장을 도와주며 물질적, 감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공

※ 허재준(2006), 이송은(2012) 내용을 참고하여 논자 재구성

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 서번트 리더십이란 인간존중을 바탕으로 부하를 존중하고, 부하의 성장을 지원하며 부서 또는 팀이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하고자 한다.

## 2. 서번트 리더십의 구성요소

서번트 리더십의 하위차원에 대하여 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으며 학자들마다 다양한 견해를 가지고 있어 개념적으로 일치된 틀은 현재 존재하지 않는 상황이다. Spears(1995)는 Greenleaf(1970)의 서번트 리더십 이론을 바탕으로 경청, 공감, 치유 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시,



청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지의 하위 행동특성을 제시하였다.

Sims(1997)은 서번트 리더십의 하위특성을 솔직한 대화, 상대방의 입장을 이해하는 것, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등의 7차원으로 구분하여 설명하였으며, Hunter(1998)는 인내, 친절, 겸손, 남을 존중하는 것, 이타주의, 용서, 정직, 헌신, 사랑 등을 서번트 리더의 특징으로 제시하였다.

황인경(2001)은 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10차원을 바탕으로 공감대형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성의 7개 차원으로 재정리하였으며, 최남례(2005)는 비전 제시, 사람에 대한 중시, 부하의 성장을 위한 지원, 공동체 형성으로 영역을 구분하여 연구하였다. 이러한 선행연구들을 토대로 서번트 리더십의 하위요인에 대하여 아래 표와 같이 정리하였다.

< 표 1-2 > 서번트 리더십의 구성요소

연구자	서번트 리더십의 구성요소
Spears (1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성의 10차원으로 구분.
Sims (1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성, 협력 장려 등의 7개 차원으로 구분.
Hunter (1998)	인내, 친절, 겸손, 존중, 이타주의, 용서, 정직, 헌신, 사랑
Laub (1999)	서번트 리더십 평가도구 개발, 사람에 대한 존중, 구성원의 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 제시
황인경 (2001)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10차원을 중심으로 공감대형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성의 7개 차원으로 구분
Patterson (2003)	서번트 리더의 구성모델로 아가페사랑, 겸손, 이타주의, 비전, 신뢰, 봉사, 임파워먼트 7가지로 제시
Robert& Mihai (2005)	Patterson(2003)의 모델을 기초로 하여 아가페, 겸손, 이타심, 비전, 신뢰, 서비스, 임파워먼트 등 7가지 차원의 모형을 제시하였지만, 실제 분석에서는 단일 차원으로 분석에 활용



연구자	서번트 리더십의 구성요소
윤대균 (2005)	Spears(1995)와 Laub(1999), Girard(2000)의 설문을 바탕으로 총33개의 설문을 통해 공감대 형성, 비전제시, 성장, 도덕성, 공동체등 5개 요인으로 구분하였지만 실제분석에서는 단일 차원으로 분석에 활용
Barbuto& Wheeler (2006)	Spears(1995)의 10가지 특성을 바탕으로 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신의 5가지 요인을 추출
최남례 (2006)	비전제시, 사람에 대한 존중, 구성원의 성장, 공동체 형성의 4개
최동주 (2008)	이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 5개 차원으로 구분

※ 김종구(2009), 임설야(2011) 내용을 참고하여 논자 재구성

### 3. 서번트 리더십에 대한 선행연구

서번트 리더십에 대한 연구는 주로 서번트 리더십이 선행변수로서 다양한 조직관련 변수들에 미치는 영향을 분석하려는 연구가 주를 이루고 있다. 연구대상으로는 국내의 경우 서비스 직업분야에 대한 연구가 주를 이루고 있었으며 영향을 받는 종속변수에는 직무만족, 조직몰입과 같은 전통적인 조직유효성 측정요인뿐 아니라 신뢰, 임파워먼트 등 다양한 조직관련 요인에 적용하려는 시도가 있었다. 서번트 리더십에 대한 국내외 선행연구의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

Walker(1997)는 서번트 리더십이 어떻게 조직에 적용되며 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위해서 단과대학을 대상으로 연구를 실시한 결과 서번트 리더십으로 인해 조직의사결정 구조가 수평적 구조로 변화되었고 신뢰와 조직만족도가 높아졌다고 발표하였다.(신숙희, 2011, 재인용)

Block(1998)은 From Leadership to Citizenship 연구에서 서번트 리더십이 의사결정 과정에서 조직구성원들의 참여를 유도하고 재량권을 부여하여 동료의식을 고양하고 조직에 대한 주인의식과 책임감을 고취시킨다고 분석하였다.(성복련, 2010, 재인용)

Russell(2000)은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상하급자 간에 신뢰에 영향을 미치고, 서번트 리더십의 핵심이 된다고 주장하였다(한국회, 2008 재인용)

Ehrhart(2004)는 서번트 리더십은 서번트 리더가 동료나 조직구성원들을 돕는 행위를 닮고자 하는 조직구성원들 간의 상호작용이 발생하고, 신뢰를 통하여 구성원들에게 추가적인 노력을 하도록 동기를 부여하고 있어서 조직시민행동을 고무시키게 된다고 하였다.(이송은, 2012, 재인용)

박건하(2012)는 서번트 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 기업형 슈퍼마켓 점장의 서번트 리더십이 조직원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 관계를 미치며 그 영향에 신뢰가 매개역할을 하는지를 분석하였다. 서번트 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 서번트 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어 신뢰는 하위효소에 따라 완전매개 또는 부분 매개하는 것으로 나타났다.

김민숙(2005)은 외식기업 관리자의 서번트 리더십이 신뢰와 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 연구에서 외식기업 관리자의 서번트 리더십과 조직원의 신뢰, 임파워먼트와의 관계를 실증분석한 결과 서번트 리더십이 신뢰와 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

이진아(2008)는 고객센터 중간관리자의 서번트 리더십이 상사신뢰, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구에서 중간관리자의 서번트 리더십은 상사신뢰를 매개변수로 조직구성원의 직무만족에는 정(+)의 유의한 영향을, 이직의도에는 부(-)의 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

김형규(2007)는 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향에 대한 연구에서 제주지역 기업체의 직원들을 대상으로 조사한 결과 서번트 리더십이 부하의 자아개념, 조직시민행동과 혁신행동에 정(+)의 유의한 영향을 미치고 조직구성원들의 자아개념은 창의성에 정(+)의 영향을 미치고, 창의성은 조직시민행동과 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다.

구종우(2009)는 호텔기업에서 상사의 서번트 리더십이 조직 팀웍에 미

치는 영향에 대한 연구에서 호텔조직에서의 상사의 서번트 리더십이 조직 팀웍에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트 리더십의 하위 차원인 경청과 공감 및 치유와 비전이 조직 팀웍에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

위와 같이 서번트 리더십과 관련된 선행연구들을 분석한 결과 서번트 리더십은 직무만족, 조직몰입과 같은 전통적인 조직유효성 측정요인뿐 아니라 신뢰, 임파워먼트 팀웍 등 다양한 조직관련 요인에 대부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 그 동안의 연구를 살펴보았을 때 서번트 리더십에 대한 국내 실증연구가 대부분 호텔, 보육시설, 외식기업 등과 같은 서비스 조직에 치우쳐 있어서 모든 조직에 보편적으로 적용될 수 있는 이론이라고 보기가 어렵다. 따라서 다양한 조직을 대상으로 한 서번트 리더십의 실증연구가 필요한 실정이며 본 연구에서는 이러한 이유로 그동안 거의 연구가 이루어지지 않은 공기업을 대상으로 서번트 리더십에 대한 연구를 수행하도록 하겠다.

## 제 2 절 직무만족

### 1. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 개인의 태도를 의미한다. 따라서 직무만족이 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되고, 반면에 그 직무에 대해 불만족한 사람은 그 직무에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다. 결국 직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 나타나는 만족스럽거나 긍정적인 감정 상태라고 정의할 수 있다(박내희, 2002). 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 만족하고 있는지 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 이의 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧바로 조직의 성과에 영향을 미치게 되기 때문이다.

또한 대부분의 사람들에게는 직장에서의 직무만족이 그 자신의 생활전반에 큰 영향을 미친다는 것을 인정하지 않을 수 없으며 이런 견지에서 근로자가 의미 있는 직장생활을 영위할 수 있도록 직무만족을 증시킨 근로생활의 질을 개선하려는 운동도 일고 있다.(민경호, 2005)

직무만족 이론에 관한 최초의 연구자로 불리는 Hoppock(1935)는 직무만족은 조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 정의하였으며, Smith(1955)는 각 개인이 본인의 업무와 관련하여 경험하게 되는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 느낌의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하였다

Betty&Schnier(1981)는 직무만족은 근로자의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 개인이 직무의 평가에서 얻어지는 유쾌한 정서적 상태라고 정의하였으며,

Longest(1976)는 근무자가 다양한 근무 상황에 반응하여 생기는 직무측면에 대한 지속적인 느낌이며 이러한 느낌은 개인이 직무에서 기대하여 경험 할 수 있었던 것과의 차이를 인식하는 것과 관련된다고 하였다. 이러한 직무만족의 개념에 대해 학자들이 정의한 바를 표로 정리하면 다음과 같다.

< 표 2-1 > 직무만족의 개념

연구자	직무만족의 개념
Hoppock (1935)	조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 정의
Smith (1955)	각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 느낌의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도
Poter&Lawler (1968)	구성원이 실제로 얻은 보상이 타당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
Locke (1976)	직무에 대한 태도의 하나로서 구성원 개개인이 자신의 직무나 직무경험을 평가한 상태에서 얻어지는 즐겁고도 긍정적인 정서 상태
Price (1978)	사회체계내의 구성원들이 체계내의 참여자로서 가지는 긍정적 태도라고 정의
Betty&Schnier (1981)	근무자의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 개인이 직무의 평가에서 얻어지는 유쾌한 정서적 상태
McCormick&Ilgen (1985)	구성원이 직무와 관련을 가지는 감정적 태도라고 할 수 있으며, 행동이나 활동이 아닌 상태로서 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 밀접한 관련이 있는 것이라고 하였음
Robbins&Coulter (1999)	자신의 직무에 대한 태도와 마음가짐으로 정의
Longest (1976)	직무 만족은 근무자가 다양한 근무 상황에 반응하여 생기는 직무 측면에 대한 지속적인 느낌이며 이러한 느낌은 개인이 직무에서 기대하여 경험 할 수 있었던 것과의 차이를 인식하는 것과 관련된다 하였음
Osborn (1980)	직무 만족이란 직무과업, 작업여건, 동료 관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 정의
이종범 (1995)	직무가 자신의 기대욕구를 만족시켜주는 정도에 따라 결정되는 유쾌함의 정도라고 정의
유민봉&임도빈 (2007)	직무만족이란 직무 자체내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 ‘호뭇하게’, ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적’으로 느끼고 있는지의 마음상태라고 정의

※ 이제윤(2011)의 내용을 참고하여 논자 재구성

이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 직무만족이란 자신의 직

무에 대한 전반적인 마음가짐으로서 직무에 대한 즐겁고 유쾌한 정도, 직무에 대한 성취감, 직무를 통한 보람 등의 개인적 정서 상태로 정의하고자 한다.

## 2. 직무만족에 영향을 주는 요인

직무는 다양한 특성들로 상호 연관되어 있기 때문에 직무만족에 영향을 미치는 요인은 다양하며 어떠한 요인들이 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 지에 대하여는 명확하게 정의되지 못하고 있다. 직무만족에 관한 연구는 대부분 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 찾아내려는 노력과 직무만족의 정도에 따라 나타날 수 있는 각종 결과를 예측하려는 것이 주를 이루고 있다. 이러한 연구 결과로 직무만족의 결과변수(예: 직무성과, 생산성, 결근, 이직률 등)는 어느 정도 실증적으로 증명된 상태이나 직무만족의 선행변수에 관련된 변수는 너무나 많고 또 변수들 간의 관계가 상당히 복잡하기 때문에 아직도 이들 간의 관계가 명확히 정리되어 있지 않다(이용규 외, 2005). 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 기존 학자들의 연구내용을 살펴보면 다음과 같다.

Hezberg(1959)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 위생요인과 만족요인으로 분류하였으며 위생요인으로는 개인의 불만족을 방지해주는 효과를 가져오는 요인으로서 감독, 작업조건, 회사정책과 관리, 대인관계, 임금 등이며, 만족요인으로는 성취감, 인정, 작업 그 자체, 책임, 성장 등으로 구분하고 있다.

Vroom(1964)는 기대이론에서 직무만족의 구성요소로 감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등으로 구분하였으며

Alderfer(1969)는 직무만족의 구성요소를 임금, 부가급부 상사에 대한 존경, 동료에 대한 존중, 상장 등으로 구분하였다.

Amold & Feldman(1988)은 직무만족의 구성요인으로 중요한 요인은 보수와 업무자체를, 보통 중요한 요인으로 승진기회와 감독을, 덜 중요한 요인으로 작업집단과 작업 조건으로 분류 제시하였다.

최호현(2004)은 보건소 의료기술직 공무원의 직무만족에 관한 연구에서

의료기술직 공무원의 직무만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 “직무 다양성”으로 분석하였고 다양한 업무를 수행할 기회가 주어질 수 있도록 제도적 뒷받침이 필요하다고 하였다.

한재성(2005)은 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구에서 서울지역 국내특급호텔 종사원을 대상으로 분석한 결과 변혁적 리더십의 하위요인인 지적자극은 직무만족의 하위요인인 내재적 만족에, 카리스마는 외재적 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다.

김용일(2008)은 셀프리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 서울시내 기업종사원을 대상으로 분석한 결과 셀프리더십이 조직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

황윤정(2009)은 조직문화의 개방성이 지식공유를 통하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 기업임직원에 대한 설문조사 결과 조직문화의 개방성이 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미친다고 분석하였다.

신준섭(2010)은 조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 조직문화유형중 관계지향문화와 혁신지향문화는 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업지향문화와 위계지향문화는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 코칭리더십의 경우 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

태설경(2010)은 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 연구에서 중국기업을 대상으로 분석한 결과 임파워먼트의 의미성, 역량, 영향력, 자기 결정력이 모두 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 분석하였다.

유희자(2012)은 패션산업 종사자의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서 패션산업 종사자들의 조직몰입이 직무만족에 정(+)의 유효한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

다음 표 < 표 2-2 >는 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 학자별로 주장한 바를 정리한 것이다.

< 표 2-2 > 직무만족에 영향을 미치는 요인

연구자	직무만족에 영향을 미치는 요인
Hezberg(1959)	위생요인 : 감독, 작업조건, 회사정책과 관리, 성취 만족요인 : 성취감, 인정, 작업 자체, 책임, 성장
Vroom(1964)	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시장 등
Alderfer(1969)	임금, 부가급부, 상사에 대한 존경, 동료에 대한 존중 등
Locke(1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 작업조건, 복리후생
Hackman& Oldham(1980)	기술 다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백
Arnold& Feldman(1988)	보수, 업무자체, 승진기회, 감독, 작업집단, 작업조건 등
Lussier (1993)	일, 자체, 임금, 감독, 개인 또는 조직의 성장성, 관리감독자, 동료,일에 대한 태도
Maghrib (1999)	직무, 보수, 승진, 감독, 동료, 직종
곽의영 (2003)	임금, 직무 그 자체, 감독, 승진, 동료
최호현 (2004)	직무의 다양성
한재성 (2005)	상사의 변혁적 리더십
김용일 (2008)	상사의 셀프 리더십
황윤정 (2009)	조직문화의 개방성
신준섭 (2010)	조직문화 유형 : 관계지향문화와 혁신지향문화
태설경 (2010)	임파워먼트의 의미성, 역량, 영향력, 자기 결정력
유희자 (2012)	구성원의 조직몰입

※ 신준섭(2010), 윤석희(2011) 내용을 참고하여 재구성

이상의 선행연구들을 살펴보았을 때 직무만족과 관련된 최근 연구들의 동향은 임금, 승진 성취감 등과 같은 고전적인 변수에서 리더십, 임파워먼트, 조직문화와 같은 다양한 조직관련 변수들과의 관계를 파악하는 것



으로 그 연구범위가 확대되고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 이러한 경향에 따라 직무만족에 영향을 미치는 여러요인 중 상사의 서번트 리더십을 직무만족에 대한 선행변수로 정하였다. 리더십과 직무만족간의 관계는 리더가 부하직원 개개인을 얼마나 귀중하게 여기고 인격적으로 관계를 맺는가에 따라 결정이 되지만(김숙정, 2007, 재인용), 우리나라의 직장에서 상사의 리더십은 매우 부족한 상태로 부하직원들의 불신이 매우 높은 상태에 있다(LG경제연구원 보고서 2008. 1. 27). 또한 삼성경제연구소에 따르면 우리나라 직장인이 직무에서 느끼는 만족감은 OECD 국가중 최하위를 기록하였다고 한다.(Seri 경영노트 2010). 따라서 부하를 소중히 다루고 우선적으로 생각하는 상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족과의 관계에 대한 연구는 조직의 인적자원관리 차원에서 유용한 시사점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

## 제 3 절 직무몰입

### 1. 직무몰입의 개념

직무몰입(job commitment)은 최근에 등장한 개념으로서 자신의 직무에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 직무에 몰두하는 개인의 심리적 일체감을 의미하며, 조직원이 직무수행을 통해 조직의 목표 달성에 기여할 수 있는 수단이 될 뿐만 아니라 각 구성원들이 일 자체에 내재적 가치를 부여하여 다양한 욕구를 충족할 수 있다는 점에서 조직과 개인차원 모두에게 중요한 의미를 가진다(김서영, 2011)

직무몰입에 대한 정의는 조직 구성원이 현재의 직무에 관여하는 정도에서부터 현재 직무환경 내의 특정한 과제의 실행에 관여하는 정도, 일이 자신의 인생에서 중요성을 차지하는 정도까지 연구자의 관점에 따라 다양하다.(전유경, 2005)

Allport(1943)은 직무몰입을 최초로 연구하여 제시하였으며 종업원이 자신의 직무와 화합해서 명성, 자존심, 자율, 자애와 같은 욕구에 참여하는 정도라고 정의하였다.

Lodahl & Kejner(1965)는 각자의 일상생활에서 일이 얼마나 중심가치로 자리잡고 있는지를 직무몰입의 핵심적인 구성요소로 파악하고 있고, 직무몰입을 직무를 자기 자신과 직무를 동일시하고 자신의 업무를 자기를 표현하는 수단으로 여기고 자신을 직무에 헌신하려고 하는 심리적 상태로 정의하였다.

직무몰입을 자신과 직무사이에 관계에 대한 구체적 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도로 규정하였던 Kanungo(1982)는 전반적인 근로행위에 대한 몰입도를 생활에서 일이 차지하는 중심성에 관한 규범적 신념을 나타내는 근로 몰입(Work Involvement)과 구분하였다.

Saleh&Hosek(1976)는 개인이 직무를 동일시하고 직무에 적극적으로 참여하고, 또한 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도라고 정의하였으며, 김성국(2001)은 직무몰입은 개인이 자신의 직무를 일체화

하여 적극적으로 직무를 수행하며, 직무성과 수준이 자신의 가치개념에 매우 중요하다고 지각하는 정도를 나타낸다고 하였다. 이러한 직무만족의 개념에 대해 학자들이 정의한 바를 표로 정리하면 다음과 같다.

< 표 3-1 > 직무몰입의 개념

연구자	직무몰입의 개념
Allport (1943)	종업원이 자신의 직무와 화합해서 명성, 자존심, 자율, 자애와 같은 욕구에 참여하는 정도
French&Kahn (1962)	조직구성원이 자기의 직무성과가 본인의 자아 이미지에 대하여 중심이 된다고 인지하는 정도
Lodahl&Kejner (1965)	자기 자신과 직무를 동일시하고 자신의 업무를 자기를 표현하는 수 수단으로 여기고 자신을 직무에 헌신하려고 하는 심리적 상태
Lawler & Hall (1970)	자기자신과 자기일에 대한 동일시 뿐만 아니라 직무상황이 자신의 자아 정체성에 중심이 되는 정도를 의미
Saleh&Hosek (1976)	개인이 직무를 동일시 하고 직무에 적극적으로 참여하고, 또한 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도
Rabinowitz&Ha (1977)	직무몰입을 2가지 유형으로 분류하였는데, 첫째, 직무몰입을 '성과수준에 의해 영향을 받는 자기존중감에 대한 영향'으로 보았고, 둘째, '한 개인의 전체적인 자아 이미지에서 직무에 대한 중요성과 동일시의 정도'라고 제시
Kanungo (1982)	자신이 맡고 있는 현재의 직무와의 일체감으로 정의
조혜선 (2001)	직무몰입을 직무 애착도라는 개념으로 연구하여 직무몰입을 직무에 몰입하는 정도와 애착을 가지는 정도로 정의
김성국 (2001)	개인이 자신의 직무를 일체화하여 적극적으로 직무를 수행하며, 직무성과 수준이 자신의 가치개념에 매우 중요하다고 지각하는 정도

※ 선행연구 참고하여 논자 재구성

이와 같이 직무몰입에 대한 개념은 각 연구자들의 관점에 따라 다양하게 제시되었으며 직무성과가 자신의 자아개념의 중심이 된다고 인식하는 정도이기 때문에 조직구성원이 조직 내에서 자신이 정한 목표에 대해서 스스로 전념하게 되는 근거가 된다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 이러한 선행연구들을 종합하여 직무몰입은 구성원이 직무에 대한 애착과 심리적 일체감을 바탕으로 자신의 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에 대한 책임감이라고 정의하고자 한다.

## 2. 직무몰입에 영향을 미치는 요인

직무몰입에 영향을 미치는 요인들은 조직의 성과를 이끌 수 있는 중요한 특성인 근속욕망, 조직에 지속적으로 남아 있고 싶은 의지와 직무에 대한 성과를 높이려는 노력 등을 들 수 있다. 직무몰입이 높은 종사자는 일상의 업무수행 과정에서 자신의 직무에 고도로 몰입하여 높은 집중력을 갖고 임하기 때문에 조직의 성과에 지대한 작용을 할 수 있다 (Morrow, 1993, 이진영 2012, 재인용). 직무몰입에 영향을 미치는 요인은 다양하며 여러 학자들에 의해 연구되었다.

Bass(1965)는 직무몰입을 강화시키는데 다음 세 가지 조건이 필요하다고 주장하였다. 첫째, 직무결정에 참여하는 기회가 자주 있어야 하며, 둘째는 개인이 조직의 성공에 중요한 공헌을 자주하고 있다는 느낌을 가져야 하고, 셋째는 인정, 성취감, 자기결정, 직무추진의 속도를 결정할 수 있는 자유 등 세 조건이 충족되어야 한다고 하였다.

Lawler&Hall(1970)은 직무의 중요성, 직무의 도전, 창의력, 직무에 대한 압력, 기술과 능력의 활동을 직무몰입에 영향을 주는 요인으로 보았으며, 특히 개인이 업무진행에 더 많은 영향력을 가지고 있고 창의력과 다양한 재능을 활용 할 기회를 많이 가지고 있다고 느낄수록 직무몰입이 높다는 것을 발견하였다.

Siegel&Ruh(1973)은 종업원의 의사결정에서의 참여와 교육수준이 직무몰입과 상관관계가 있음을 밝혔으며, Sims&Szilgayi(1976)은 직무특성과 개인특성이 직무몰입에 중요한 상관관계가 있음을 보여주었으며, 특히 직무몰입은 기술다양성, 피드백, 감독, 동료 등의 내재적 보상이 급여나 승진 등의 외재적 보상보다 더 관련성이 있음을 밝혔다.

Rabinowitzs&Hall(1977)은 선행연구를 종합하여 직무몰입의 영향요인을 개인적 특성변수, 상황적 특성변수로 보았다 개인적 특성요인으로는 연령, 교육정도, 결혼상태, 성별, 근속기간, 도시와 농촌의 환경요인, 상위순위의 욕구강도 등을 포함하였고, 상황적 특성요인으로는 리더의 행동, 의사결정의 참여, 다른사람과의 접촉 등의 사회적 요인, 직무수준, 직무

수행을 위한 수단에 대한 통제, 자율성과 도전성, 피드백, 성취에 대한 인지, 조직풍토, 직무만족, 직무성과와 관련성으로 정리하고 있다.

박한나(2001)는 외식업체의 교육훈련과 근무동기유발의 상관관계에 관한 연구에서 교육훈련 만족도와 직무몰입도 및 실제직무 수행 시 영향력에 관한 상관성을 검증 하였는데 호텔종사원의 교육훈련에 관한 만족도가 높을수록 직무향상 및 성과에 영향을 미치고, 종사원의 교육훈련에 관한 만족도가 높을수록 직무몰입도가 높아지므로 교육훈련의 필요성과 그에 따른 성과가 호텔산업에서는 중요하다고 보았다.

이정수(2001)은 군 조직 구성원의 욕구속성과 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 연구에서 사회적 욕구와 자존 욕구가 강한 군 조직 구성원일수록, 다양한 업무수행과 자율성이 부여된 직무를 수행할수록 직무몰입은 높아지며 안전의 욕구는 직무몰입에는 부(-)의 상관관계를 갖는다고 하였다.

양요섭(2008)은 신념이 사회복지업무종사자들의 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 독립변수인 종교적 신념과 도덕적 신념 그리고 종교의 유·무가 종속변수인 사회복지시설 종사자들의 직무몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다

김서영(2011)은 신입사원의 셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 대기업 신입사원을 대상으로 조사분석한 결과 신입사원의 셀프리더십의 행동전략과 인지전략의 요소들이 직무몰입에 정(+)의 유효한 영향을 준다는 결과를 도출하였다.

김덕애(2012)는 조직 커뮤니케이션 유형이 직무몰입 및 직무성과에 미치는 영향의 연구에서 수도권 기업체 중간관리자를 대상으로 조사한 결과 상급자와의 커뮤니케이션 수준, 하급자와의 커뮤니케이션 수준, 비공식적 커뮤니케이션 수준은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

다음 <표 3-2>는 직무몰입에 영향을 미치는 요인에 대해 학자별로 정리한 것이다.

<표 3-2> 직무몰입에 대한 영향 요인

연구자	직무몰입에 대한 영향요인
Bass (1965)	직무결정 참여기회, 조직발전에 대한 참여, 인정, 성취감, 자율재량
Lawler&Hall (1970)	직무의 중요성, 창의력, 질적인 직무에 대한 압력, 기술과 능력의 활동
Siegel&Ruh (1973)	의사결정에서의 참여와 교육수준
Sims&Szilagyi (1976)	기술다양성, 피드백, 감독, 동료 등의 내재적 보상
Rabinowitz&Hall (1977)	연령, 교육정도, 결혼상태, 성별, 근속기간, 리더의 행동, 의사결정의 참여, 직무수준, 자율성과 도전성, 조직풍토, 직무만족, 직무성과
Chung&Megginson (1981)	과업다양성, 과업정체성, 피드백, 성취동기, 직무기술, 성격, 연령, 임금, 감독, 승진 등
Mathieu&Farr (1991)	과업정체성, 기능다양성, 피드백, 자율성, 상호작용 촉진
Brown (1996)	개인특성, 직무특성, 관리특성, 역할인식 특성
박한나 (2001)	교육훈련에 관한 만족도
이정수 (2001)	사회적 욕구와 자존 욕구, 다양한 업무수행과 자율성이 부여된 직무
양요섭 (2008)	종교적 신념과 도덕적 신념 그리고 종교의 유·무
김서영 (2011)	셀프리더십의 행동전략과 인지전략의 요소
김덕애 (2012)	조직내 상급자, 하급자, 비공식적 커뮤니케이션 수준

※ 선행연구 참고하여 논자 재구성

이상으로 선행연구들을 정리하면 직무몰입에 영향을 미치는 요인은 크게 개인적 특성과 상황적 요인으로 구분할 수 있다. 개인적 특성요인에는 개인의 성취감, 교육정도, 욕구, 종교적·도덕적 신념 등이 있으며 상황적 요인에는 직무관련 상황들로서 직무의 특성, 리더십의 존재, 자율성, 커뮤니케이션, 의사결정 참여 등의 상호작용이 포함된다.

본 연구에서는 직무몰입에 영향을 미치는 여러 요인 중 직무관련 상황적 요인에 해당하는 리더십을 선행변수로 고려하였다. 이는 직장에서 부하직원의 직무몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 상사의 역량이기 때문이다.

2007년도 미국의 2,500여개 사업장에서 10만 명이 넘는 회사원들을 대상으로 실시한 갤럽 조사에 따르면, 직속 상사가 부하 직원들의 업무 몰입도와 성과 창출에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 업무 시간에 일을 열심히 하지 않는 것이 나쁜 상사 때문이라고 응답한 비율이 56%에 달했고, 기회가 주어진다면 본인의 상사를 해고하겠다고 응답한 사람도 24%나 되었다. 반면 자신이 좋은 상사와 일하고 있다고 응답한 회사원들이 많은 사업장일수록 직원 만족도와 생산성이 높았고, 근속년수도 더 긴 것으로 나타났다.(Robert, 2011)

이와 같은 점을 고려했을 때 부하직원들을 위해 헌신하고 봉사하는 서번트 리더십의 발휘는 상사에 대한 부하직원의 친밀감과 신뢰를 제고하여 부하직원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되기 때문에 조직관리 차원에서 시사해 주는 바가 크다고 하겠다.

## 제 4 절 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입간의 관계에서 직무스트레스의 역할

상사의 서번트 리더십과 직무만족과의 관계에 대하여는 다수의 선행연구들에 의해 지지가 되고 있다. Laub(1999)는 서번트 리더십에 대해 각 개인이 인지하는 정도와 업무만족간의 상관관계에 대해 연구하였는데, 서번트 리더십에 대해 개인이 지각한 수준이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

차동욱 외(2010)는 서번트 리더십과 직무만족과의 관계를 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로 분석한 결과 서번트 리더십은 조직원의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였으며, 김지영(2010)은 성북구 공무원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 신뢰와 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

반면 서번트 리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 대해서는 그 동안 연구가 거의 이루어지지 않았다. 김정식 외(2010)는 군 조직을 대상으로 서번트 리더십을 연구하였고 지휘관의 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석한 바 있으나 그 이후에 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계를 다룬 연구는 이루어진 바 없다. 하지만 셀프 리더십, 코칭 리더십, 임파워링 리더십, 변혁적리더십, 거래적 리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 대해 연구한 김서영(2010), 서대곤(2011), 황상규(2011), 차동욱(2011), 김병철(2010)의 연구들을 종합해보았을 때 리더십과 직무몰입은 서로 상관관계가 있음을 유추해 볼 수 있으며, 특히 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 서로 유사한 속성을 가지고 있기 때문에(Stone 외, 2004) 서번트 리더십의 경우에도 비슷한 결과가 나타날 것이라고 예상해 볼 수 있다.

이와 같이 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 원인은 서번트 리더십의 특성에서 기인한다고 볼 수 있다. 서번트 리더십 하에서 리더와 구성원간의 관계는 기존의 지시와 통제중심의



상·하관계가 아닌 수평적인 동료관계에 가깝다. 따라서 서번트 리더는 구성원들의 자율적인 업무를 수행하도록 권한과 책임을 위임하고, 그들을 지원함으로써 부하들의 성장을 도울 수 있으며 부하와의 친밀감을 높여 근무환경을 개선시킬 수도 있다. 이러한 점은 상사의 대우에 따라 부하의 직무에 대한 반응이 다르게 나타날 수 있다는 Blau(1964)의 연구와 부하의 업무 몰입도와 성과 창출에 가장 큰 영향을 미치는 것은 상사라고 언급한 Robert(2011)의 견해와도 일치하는 점이다.

하지만 조직구성원이 직무상황에서 받는 스트레스가 개인행동의 중요한 변수로 작용하여 직무스트레스가 낮을수록 직무만족과 직무몰입이 높아진다는 연구결과를 고려해 보았을 때(최소연, 2008; 박충민, 2010; 목형균, 2011; 이환범&이수창, 2006; 이지혜, 2012; 이종수, 2012; 김영자, 2008) 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향에 대해 분석했던 기존의 연구에서 한 걸음 더 나아가 직무스트레스의 매개변수로서 역할을 규명할 필요가 있다.

또한 한국인의 직무스트레스는 개인의 소극적 해결태도와 관리자의 성과지향적 태도 및 국가적 제도 미흡으로 OECD 국가 중 최고수준이고 직무에 대한 만족도는 최저수준이라는 삼성경제연구소의 연구결과(Seeri 경영노트 2010) 직무스트레스가 직장내에서 조직원의 행위에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 가장 큰 변수중 하나라는 점을 시사해주며, 이러한 사실로 미루어보았을 때 직무스트레스가 부하의 직무만족 및 직무몰입에 부(-)의 영향을 미칠 가능성이 가장 높은 변수라는 점을 추측할 수 있다.

아울러 앞서 언급한 김정식 외(2010)의 연구가 직무스트레스가 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입 사이에서 부분 매개역할을 하여 지휘관의 서번트 리더십이 부하의 직무스트레스를 낮추고 직무만족과 직무몰입을 가져온다는 사실을 밝혀낸 점은 이와 같은 추측들을 뒷받침해주는 근거라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 점들을 고려하여 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스 역할을 포함한 종합적인 연구를 수행하고자 하며 공공기관 중 준정부기관에 해당하는 한국농어촌공사를 대상으로 이러한 가설을 검증해 보도록 하겠다.

## 제 5 절 직무스트레스

### 1. 직무스트레스의 개념

현대인들은 하루중 대부분의 시간을 직장에서 보내고 있으며 스트레스의 대부분이 직장에서 발생하고 있다. 최근 한 취업포탈에 따르면 직장인들의 스트레스는 이미 심각한 수준을 넘어선 것으로 나타났다. 남녀직장인 723명을 대상으로 ‘직장인 스트레스’에 대해 설문조사를 실시한 결과에 따르면, ‘최근 스트레스를 받아 직장을 때려치우고 싶다’고 답한 직장인이 전체 91.4%로 조사됐다. 직장인 10명 중 9명이상이 스트레스로 인해 회사를 그만두고 싶어 한다는 것이다.(아주경제 2012.7.15.)

이러한 직무스트레스의 심각성은 비단 어제 오늘 일은 아니다. 미국의 시사주간지인 뉴스위크지(Newsweek)는 1995년 직무스트레스(Job Stress)라는 특집기사에서 미국 직장인의 3/4이 직무스트레스를 느낀다는 광고회사의 조사결과를 인용하면서 “직무가 우리를 죽이고 있다(Job is killing us)”라고 주장하였으며, 직무스트레스의 심각성을 일찍부터 인식한 미국의 경우 1970년도 중반에 “미국 스트레스연구소(American institute of Stress)라는 국가 연구기관을 설립하여 『The Journal of Human Stress, The Journal of Behavior and Work and Stress』와 같은 스트레스 전문지를 발간을 통해 적극적으로 스트레스에 대한 연구를 수행하고 있다.(김선희 & 이로미, 2010)

이처럼 직무스트레스는 현대사회의 변화의 다양성과 복잡성이 만들어 낸 대표적인 조직현상들 중의 하나이며, 직무수행 과정에서 피할 수 없는 현상이라고 정의할 수 있다(김은서 & 박희서, 2010). 또한 대부분의 직무스트레스가 개인의 신체와 정신에 부정적인 영향을 미치기 때문에 개인의 생활과 건강에 위협이 될 뿐만 아니라 조직차원에서는 직무에 대한 불만족과 소진(burn out), 태업, 이직의도 등을 발생시켜 업무효율성과 생산성 저하로 이어질 수 있다. 따라서 사전에 직무스트레스의 정확

한 원인을 발굴하고 해결책을 찾는 노력이 필요하다고 하겠다.

직무스트레스에 대한 연구는 미시건대학 사회연구소에서 Kahn(1964) 등에 의해 수행된 조직내 스트레스 발생요인과 정신적, 신체적 효과와의 관계성에 관한 연구에서 그 시작을 찾을 수 있다. 직장내에서 직무수행과 관련된 스트레스를 의미하기 때문에 일반적 개념의 스트레스보다 그 범위가 구체적이고 한정적인 경향이 있으며 (이송은, 2012, 재인용) 또한 학자들의 연구목적에 따라 직무스트레스의 개념에 대한 정의가 다양하게 나타나고 있는데 이는 자극, 반응, 환경특성, 개인차, 개인과 환경간의 상호작용적 상황에 따라 직무스트레스의 개념을 다르게 표현하고 있기 때문이라고 볼 수 있다.(Parker&Decotiis, 1983)

직무스트레스와 관련하여 Caplan(1975)은 개인에게 위협을 주는 직무환경의 특성이라고 정의하였으며, Beehr&Newman(1978)은 직무관련 요인과 종업원의 성격이 상호작용하여 육체와 정신을 정상에서 벗어나게 하는 상태를 직무스트레스라고 정의하였다.

Parker&DeCotiis(1983)는 직무스트레스를 직무수행장소에서 직무조건이나 조건의 돌발적인 변화로 인해 직무수행자가 느끼는 역기능적인 감성 또는 특정한 개인의 지각으로 보았으며, 개인이 스스로 원하는 바를 성취하려는 과정에서 그 성취상황이 불확실성을 지니고 있는 것으로 지각되는 동태적인 상황을 직무스트레스라고 정의한 Schuker(1984)는 환경의 요구 혹은 조직의 특징들이 한 개인에게 기회로 보이느냐 혹은 요구나 제약으로 받아들여지느냐에 따라 그로 인한 스트레스가 긍정적 혹은 부정적으로 작용할 수 있으므로 스트레스는 동태적 조건에서 발생하는 것이라고 하였다. 또한 한광현(1992)은 개인이 직무수행상 요구되는 것을 충족시킬수 있는 능력정도와 직무환경이 개인의 요구를 충족시켜줄 수 있는 정도간의 불일치에서 오는 심리적 육체적 긴장상태라고 직무스트레스를 정의한 바 있다. 이러한 직무스트레스에 대해 학자들이 정의한 바를 표로 정리하면 다음과 같다.

< 표 4 -1> 직무스트레스의 개념

연구자	직무스트레스의 개념
Caplan (1975)	개인에게 위협을 주는 직무환경의 특성
Beehr&Newman (1978)	직무관련 요인과 종업원의 성격이 상호작용하여 육체와 정신을 정상에서 벗어나게 하는 상태
Schuler (1980)	개인이 스스로 원하는 바를 성취하려는 과정에서 그 성취상황이 불확실성을 지니고 있는 것으로 지각되는 동태적인 상황
Parker&DeCotiis (1983)	작업환경에서 지각된 조건이나 사건의 결과로서 특정개인이 느끼는 역기능적 지각 또는 감정으로 정의
Beehr&Bhagat (1985)	직무자체 또는 작업환경의 어떤 환경이 종업원에게 해로운 결과를 초래하는 과정
Hellrigel&Stumm (1986)	환경요인에 의해 유발되는 개인의 생리적 심리적 반응
Invancevich& Matteson(1987)	개인차이 및 심리적 과정에 의해 조절된 적응반응이며, 개인에게 과도한 심리적 신체적 요구를 하는 외부환경이나 상황
한광현 (1992)	직무수행상 요구사항을 충족시킬 수 있는 능력정도와 직무환경이 개인의 요구를 충족시켜줄수 있는 정도간의 불일치에서 오는 심리적 육체적 긴장상태

※ 이송은(2012) 내용을 참고하여 재구성

이와 같은 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 직무스트레스란 직무 자체와 작업환경, 개인요구와의 불균형 등 다양한 환경요인들과 관련하여 발생하는 개인의 부정적인 심리상태로 정의하고자 한다.

## 2. 직무스트레스에 영향을 미치는 요인

직무스트레스를 유발하는 요인들에 대해 학자들은 다양한 의견을 제시하고 있다. McGrath(1978)는 과업에서 비롯된 스트레스, 역할에서 비롯된 스트레스, 물리적 환경에 의해 야기된 스트레스, 사회적 환경에 의해 발생한 스트레스, 물리적 환경에 의해 야기된 스트레스, 사회적 환경에

의해 발생된 스트레스 그리고 개인의 고유한 특성 때문에 일어나는 스트레스로 구분하였다

Cooper & Marshall(1978)은 직무스트레스의 요인을 조직외적요인은 사무실의 밀집도와 공기 등 물리적 환경과 가정불화와 같은 가족요인, 다른 조직과의 경쟁으로 분류하였으며, 조직내적요인은 조직구조관련 요인(집권화와 공식화), 조직 내 직무 또는 역할 관련요인(역할과다, 역할갈등, 역할모호) 그리고 대리관계요인으로 구분하였다.

Schuler(1980)는 욕구와 가치, 능력과 경험, 성격 등의 개인차원 요인과 역할성격, 과업성격, 리더십, 조직구조, 작업환경, 개인상호간의 환경과 같은 조직차원의 요인 등이 직무스트레스를 발생시킨다고 하였으며, Parker와 Decotiis(1983)는 직무의 특성, 조직의 특성, 조직내의 역할, 대인관계, 외부조직에 대한 헌신과 책임이 직무스트레스를 유발하는 요인이라고 하였다.

이석주(1995)는 커뮤니케이션 만족이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 실증적 연구에서 서울 소재 15개 증권회사 본사직원을 대상으로 실증분석한 결과 커뮤니케이션 만족도가 높은 조직구성원이 만족도가 낮은 조직구성원보다 직무스트레스를 덜 받는 것으로 나타났다고 하였으며 이중 상급자와의 커뮤니케이션이 직무스트레스와의 관계를 가장 잘 설명, 예측할 수 있는 요인이라고 주장하였다.

심성훈(1999)은 직무특성과 상사의 카리스마적 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 연구에서 제조업과 금융업 종사자를 대상으로 실증분석한 결과 직무특성의 잠재적 동기지수(MPS)와 카리스마적 리더십은 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 주장하였다.

박미정(2007)은 공공기관 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 중간관리자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

이덕근(2008)은 리더십이 직무스트레스와 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구에서 기업체의 교육기관에 입소한 직원을 대상으로 분석한 결

과 감성리더십이 직무스트레스에 부(-)의 유효한 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

이소영(2011)은 보육시설장의 자아탄력성이 직무만족도와 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 연구에서 자아탄력성의 하위요인인 대인관계와 분노조절이 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 주장하였다.

이지영(2012)은 보육교사의 자아존중감과 교사효능감이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구에서 보육교사의 자아존중감과 자기효능감이 직무스트레스에 유의한 부(-)의 영향을 미친다고 분석하였다.

다음 표 <표 4-2>는 직무스트레스에 영향을 미치는 요인에 대하여 학자별로 정리한 것이다.

< 표 4-2 > 직무스트레스에 영향을 미치는 요인

연구자	직무스트레스에 영향을 미치는 요인
McGrath(1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업, 역할, 물리적환경, 사회적환경, 개인의 고유한 특성에 의해 발생</li> </ul>
Ivancevich & Donnelly(1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직구조(관료제적 조직구조, 비관료제적 조직구조)</li> </ul>
Cooper & Marshall (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직외적요인(물리적환경, 가정불화, 다른조직과의 경쟁 등)</li> <li>• 조직내적요인(집권화와 공식화, 역할과다, 열할갈등, 역할모호, 대인관계 등)</li> </ul>
Schuler (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인차원요인(욕구와 가치, 능력과 경험, 성격 등)</li> <li>• 조직차원요인(역할성격, 과업성격, 리더십, 조직구조, 작업환경 등)</li> </ul>
Parker & Decotiis(1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무의 특성, 조직의 특성, 조직내의 역할, 대인관계, 외 부조직에 대한 헌신과 책임</li> </ul>
Gibson(1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 물리적요인(광도, 소음, 기온, 공기오염)</li> <li>• 개인적요인(역할갈등, 역할모호성, 작업과다, 타인에 대한 책임, 직무설계)</li> <li>• 집단요인(동료·부하·상사와의 관계)</li> <li>• 조직요인(참여의 결여, 조직구조, 작업수준, 명확한 정책의 결여)</li> <li>• 개인차(연령, 성별, 교육수준, 신체적 건강, 성격유형, 자존심)</li> </ul>

연구자	직무스트레스에 영향을 미치는 요인
이환범, 이수창 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무로 인한 불안감, 우울감, 피로감, 좌절감</li> </ul>
양지숙, 이수연 금 현 섭(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경적요인(조명, 소음, 온도, 진동, 공기오염정도, 타 조직과의 경쟁 등)</li> <li>• 개인적요인(역할부담, 역할갈등, 역할모호성)</li> <li>• 조직특성요인(조직분위기, 대인관계, 경력개발 등)</li> </ul>
이석주(1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직구성원의 커뮤니케이션 만족정도</li> </ul>
심성훈(1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무특성의 잠재적 동기지수(MPS)와 카리스마적 리더십</li> </ul>
박미정(2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간관리자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 발휘</li> </ul>
이덕근(2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감성리더십의 발휘</li> </ul>
이소영(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자아탄력성의 하위요인인 대인관계와 분노조절</li> </ul>
이지영(2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자아존중감과 자기효능감</li> </ul>

※ 선행연구 참고하여 논자 재구성

## 제 6 절 선행연구의 검토

본 연구에서는 앞서 정리한 서번트 리더십과 직무만족, 직무몰입 그리고 직무스트레스에 대한 이론적 개념과 선행연구들을 바탕으로 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 분석하고 이 관계에서 직무스트레스의 매개역할을 포함한 종합적인 연구를 수행하고자 한다.

서번트 리더십과 직무만족과의 관계에 대하여는 그 동안 국내에서 많은 연구들이 이루어졌다(김종구, 2009; 김지영, 2010; 차동욱외, 2010; 김화 2011). 김종구(2009)는 직원과 동등한 입장에서 역할을 수행하고 부하에게 헌신하는 리더의 태도가 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 언급하였다. 김화(2011)는 서번트 리더십의 여러 하위요인중 이타적소명과 조직칭지기 정신이 직무만족에 영향을 미치는 주요요인이라고 분석하



였으며, 김지영(2010)은 부하의 성장을 지원하는 서번트 리더의 특성이 업무에 대한 성취감과 책임감, 상사와 동료와의 관계에 영향을 미쳐 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 바 있다.

한편, 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계를 분석한 국내사례는 김정식외(2010)와 차현수(2005)의 연구외에는 존재하지 않는 실정이다. 김정식외(2010)는 부하에 대한 관심표출, 물질적 도움제공 등과 같은 서번트 리더의 지원적이고 헌신적인 모습이 부하의 내재적 동기부여를 일으켜 직무몰입에 유효한 영향을 미친다고 주장하였으나, 차현수(2005)는 개인 지향적이고 공동체의 질적발전을 추구하는 서번트 리더십이 조직원의 직무몰입의 향상에 유의한 영향을 미치지 못한다고 주장하여 두 연구결과가 일치하지 않는 상황이다.

따라서 본 연구에서는 상반된 연구결과로 국내에서는 명확한 이론체계가 정립되지 못한 서번트 리더십과 직무몰입간의 관계를 공공기관 종사자를 대상으로 실증적으로 분석함으로써 서번트 리더십이 직무몰입에 미치는 영향을 명백히 증명하도록 하겠다.

아울러 서번트 리더십과 직무만족 그리고 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과를 다룬 연구는 김정식외(2010)의 군 조직을 대상으로 연구를 제외하고는 그동안 이루어진 적이 없다.

김정식외(2010)는 강원도 전방 육군부대의 장병을 대상으로 연구를 수행한 결과 직무스트레스가 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입 사이에서 부분 매개역할을 하며 초급지휘관의 서번트 리더십이 부하의 직무스트레스를 낮추어서 직무만족과 직무몰입을 높일 수 있다고 주장하였다.

하지만 군대라는 조직은 특수한 미션에 따른 강한 위계질서가 중시되는 곳으로서 일반조직과는 다른 조직문화를 가지고 있으며, 지리적으로도 사회와 격리되어 있어 구성원들의 설문에 대한 인식과 반응이 일반 사회인과는 다르게 나타날 가능성이 다수 존재한다.

또한 설문대상자의 연령이 26세 이하 남성으로만 제한되어 있는 점은 다양한 연령대 및 성별을 포함하여 분석된 결과라고 볼 수 없기 때문에 연구결과를 일반화 하는 것은 다소 무리가 있다고 사료된다.



따라서 본 연구에서는 공공기관에 재직중인 다양한 연령대의 남녀를 대상으로 연구를 수행하고자 하며, 서번트 리더십과 관련된 설문에는 서번트 리더십의 대표적 학자인 Spears의 하위요인을, 직무스트레스의 하위변인으로는 관련 연구들에서 가장 보편적으로 사용되고 있는 역할관련 요인과 직장에서 직장인들의 가장 높은 스트레스 요인으로 조사된 바 있는(프라임경제 2008. 4. 3일자) 대인관계 요인을 설문에 포함하여 선행연구와 차별화된 연구를 수행하고자 한다.

## 제 3 장 연구설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구설계

#### 1. 연구문제

본 연구에서는 공공기관에서의 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향을 파악하고 이 관계에서 직무스트레스의 매개역할을 규명하기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 무엇인가?

<연구문제 2> 직무스트레스는 서번트 리더십과 직무만족과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

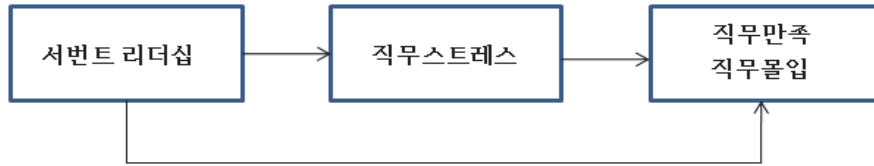
<연구문제 3> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향은 무엇인가?

<연구문제 4> 직무스트레스는 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

#### 2. 분석의 틀

본 연구는 한국농어촌공사를 대상으로 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향과 직무스트레스의 매개효과를 알아 보는데 그 목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하고자 서번트 리더십, 직무스트레스, 직무만족, 직무몰입에 대한 선행 연구와 이론적 논의를 앞서 검토하였으며 그 결과에 기초하여 아래와 같은 연구모형을 설계하였다.

### < 연구모형 >



### 3. 가설의 설정

본 연구의 가설은 제2장에서 제시한 이론적 고찰 및 선행연구 결과와 연구모형을 바탕으로 (1) 서번트 리더십과 직무스트레스와의 관계, (2) 서번트 리더십과 직무만족과의 관계, (3) 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계, (4) 서번트 리더십과 직무만족과의 관계에서 직무스트레스의 매개 효과, (5) 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개 효과로 나눌 수 있으며 다음과 같이 총 5개의 가설을 설정하였다.

---

**가설 I. 서번트 리더십은 부하의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

---

서번트 리더십은 부하의 직무스트레스를 경감시켜 줄 것이다. 서번트 리더는 부하의 말을 경청하고, 마음을 치유하며, 공감과 설득을 바탕으로 업무를 추진하는 등 부하직원을 존중하고 감정적인 해결이나 의견수용의 자세로 리더십을 발휘하기 때문에 부하들의 직무스트레스를 완화시켜 주는 역할을 한다. 이러한 점은 서번트 리더십과 직무스트레스의 관계를 다룬 선행연구들에서도 입증되고 있다. 허영림·정선영(2009)이 보육시설에서 시설장의 서번트 리더십과 보육교사의 직무스트레스의 관계에 대하여 연구한 결과에 따르면, 상사의 서번트 리더십을 높게 인지한 보육교사 집단은 그렇지 않은 집단보다 직무스트레스를 적게 받는 것으로 확인되었다.

또한 상사의 서번트 리더십과 부하의 조직몰입과의 관계에서 직무스트

레스의 역할을 다룬 김용재(2009)의 연구에서는 리더가 부하직원들에게 도움을 주려는 행동과 마음의 상처가 있을 때 의지할 수 있도록 하는 행동이 구성원의 경직되고 부담되는 직무스트레스를 완화시켜주는 데 긍정적인 결과를 가져온다고 주장하였다.

송혜영(2009)은 서번트 리더십이 판매직 여사원의 직무스트레스를 감소시키는 유의미한 변인이라고 분석하였으며, 부하가 상사가 자신을 돕고 있다는 것을 인지할때와 상사가 조직내 결과예견과 주변환경을 인식하여 부하에게 도움을 줄 때 부하들의 직무스트레스는 크게 감소한다고 하였으며, 특급호텔에서 관리자의 서번트 리더십이 종업원의 직무스트레스에 미치는 영향을 분석한 박기만(2012)은 서번트 리더십의 하위요소인 이타적소명, 감정적 치유, 청지기정신, 설득, 지혜가 직무스트레스에 유효한 부(-)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

마지막으로 이송은(2012)는 수도권 지역 교육기업 구성원을 대상으로 한 연구에서 상사의 서번트 리더십이 높을수록 구성원이 자신에게 주어진 역할을 보다 명확히 인식함으로서 직무스트레스가 낮아진다고 분석한 바 있다.

이러한 점들을 종합하여 본 연구에서는 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

---

## 가설 2. 서번트 리더십은 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

서번트 리더십은 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠것이다. 서번트 리더는 부하에게 권한을 위임하고 부하가 잠재력을 발휘할 수 있도록 지원하며 비전을 제시하여 부하의 욕구와 조직의 목표를 일치시키는 등 부하직원을 위해 헌신적인 노력을 한다. Hackman과 Oldham(1980)은 직장인들의 직무만족을 구성하는 요소로서 직장 내에서 형성할 수 있는 동료와 상관으로 대표될 수 있는 인간관계의 중요성을 강조하며, 대인관계가 동기부여에도 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 서번트 리더의 이러한 부하에 대한 노력은 상사와 부하간에 긍정적인 관계를 구축함으로서 부

하의 직무에 대한 만족도를 높이는 결과를 가져올 것이다.

Laub(1999)은 서번트 리더십에 대해 각 개인이 인지하는 정도와 업무 만족간의 상관관계에 대해 연구하였고 서번트 리더십에 대해 개인이 지각한 수준이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

차동욱 외(2010)는 서번트 리더십과 직무만족과의 관계를 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로 분석한 결과 서번트 리더십은 조직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였으며, 김창한(2007)은 호텔관리자의 서번트 리더십이 조직 유효성과 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 결과 호텔 관리자의 서번트 리더십이 직무만족에 유의한 영향을 미침으로서 호텔 종사원들의 성과를 향상 시킬 수 있다고 하였다. 또한 상사의 서번트 리더십이 신뢰를 매개로 부하의 직무만족에 미치는 영향에 대해 연구한 김종구(2009)는 서번트 리더십이 직무만족을 높이는 역할을 한다고 하였으며 부하의 직무만족을 높이기 위해 조직의 비전과 목표를 명확히 하고 부하를 최대한 지원해야 한다고 주장하였다.

이러한 점들을 종합하여 본 연구에서는 상사의 서번트 리더십은 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

---

### 가설 3. 서번트 리더십은 부하의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

부하의 직무몰입에 영향을 미치는 요인으로 Bass(1965)와 Rabinowizts& Hall(1977)는 직무결정에 대한 참여와 자율성을 언급하였다. 서번트 리더는 부하에 대한 신뢰를 바탕으로 권한과 책임을 부여하고 부하의 능력개발을 지원하며, 대화와 설득을 통해 목표를 달성하는 등의 특성을 가지고 있다. 따라서 이러한 점으로 미루어보았을때 서번트 리더십은 부하의 직무에 대한 참여와 자율성을 높이고 성장을 지원함으로써 부하의 직무몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있다. 또한 군조직을 대상으로 서번트 리더십을 연구한 김정식 외(2010)는 지휘관의 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석한 바 있으며 서번트 리더십과 유사한 특성을 가진 변혁적 리더십을 연구한

김병철(2011)은 방문판매 영업리더의 변혁적 리더십이 부하직원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석한 바 있다.

이러한 점들을 종합하여 본 연구에서는 상사의 서번트 리더십은 부하의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

---

**가설 4. 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무만족에 영향을 미치는 정도는 어느 정도인가?**

---

**가설 5. 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무몰입에 영향을 미치는 정도는 어느 정도인가?**

---

서번트 리더십과 종속변수와의 관계에서 직무스트레스를 매개변수로 다룬 연구는 일부 존재하나 서번트 리더십과 직무만족 또는 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스를 매개변수로 설정한 연구는 김정식 외(2010)의 군 조직을 대상으로 한 연구를 제외하고는 존재하지 않는 실정이다. 하지만 서번트 리더십과 유사한 속성을 가진 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 직무스트레스의 매개역할을 다룬 박희태(2003), 박미정(2007)의 연구결과와 직무스트레스와 직무만족간의 관계를 다룬 최소연(2008), 목형균(2011)의 연구결과 그리고 직무스트레스와 직무몰입과의 관계를 다룬 이지혜(2012), 이종수(2012)의 연구결과를 종합해 보았을 때 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치는 프로세스에서 직무스트레스가 매개변수로서 역할을 할 것이라고 추측해 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 직무스트레스가 서번트 리더십과 직무만족과의 관계 그리고 서번트 리더십과 직무몰입간의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설을 설정하였다.

## 4. 변수의 조작적 정의

### 1) 서번트 리더십

연구에서는 서번트 리더십이란 인간존중을 바탕으로 부하를 존중하고, 부하의 성장을 지원하며 부서 또는 팀이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하고자 한다. 본 연구에서 측정도구는 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 하위행동 특성을 측정하기 위해 Livovoch(1999), Girard(2000), 윤대균(2005)의 연구에서 사용된 측정 척도인 33개 문항을 수정·보완하여 22개 문항으로 구성된 척도를 사용하였다. Spears(1995)가 분류한 서번트 리더십의 하위행동별 특성을 정의하면 다음과 같다.

#### ① 경청(listening)

경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질로서, 부하의 태도에 대한 존중과 수용적 태도로, 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도로 정의할 수 있으며 총 2개의 항목으로 구성하였다. 경청에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ② 공감(empathy)

공감이란 상대방의 입장에서 생각해 보려는 태도로서 부하를 인격적으로 대하고 부하의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위이다. 공감에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ③ 설득(persuasion)

리더로서의 권위 또는 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위이다. 즉, 동의를 강제하기 보다는

다른 사람들을 납득시키려고 노력하는 리더의 태도로 정의할 수 있다. 설득에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ④ 치유(healing)

업무를 수행하는데 있어서 지나친 경쟁으로 인한 건강의 악화, 관계들의 악화를 상처라고 하는데 이러한 상처로부터 오는 구성원들의 감정적인 아픔과 좌절감이 치유될 수 있도록 돕는 서번트 리더의 행동이 치유라고 할 수 있다. 치유에 대한 측정은 총 3개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑤ 인지(awareness)

인지는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단하는 능력이다. 즉, 부하가 잘하는 일과 못하는 일을 알고 있고, 상황에 맞는 적절한 행동을 취하는 것으로서 정의할 수 있다. 인지에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑥ 통찰(foresight)

통찰이란 경험과 직관을 가지고 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력이다. 즉, 직관과 통찰력이 있고, 변화하는 경영환경에 대하여 정확히 파악하는 능력으로 정의할 수 있다. 통찰에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑦ 비전의 제시(conceptualization)

비전의 제시란 부하에게 조직의 비전을 분명히 제시하고, 조직의 목표와



방향을 명확히 밝히며 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해주는 행위라고 정의할 수 있다. 비전에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑧ 부하의 성장(commitment to growth)

부하들이 능동적으로 일할 수 있도록 지원하며, 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위이다. 부하의 성장에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑨ 청지기 의식(stewardship)

청지기 의식은 다른 사람의 욕구를 개인적인 욕구보다 우선시 하는 행동을 의미한다. 즉 어떤 의사결정이나 행동을 할 때 그 결과가 구성원에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위로서 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다. 청지기 의식에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

#### ⑩ 공동체 형성(community building)

공동체 형성이란 구성원들간 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해 구성원간 경쟁보다 협력을 장려하고, 팀워크를 강조하며, 활발한 의사소통이 이루어질 수 있도록 노력하는 서번트 리더의 행위를 의미한다. 공동체 형성에 대한 측정은 총 2개 항목으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정할 것이다.

## 2) 직무스트레스

본 연구에서는 직무스트레스란 직무자체와 직무환경, 개인욕구와의 불

균형 등 다양한 환경요인들과 관련하여 발생하는 개인의 부정적인 심리상태로 정의하고자 한다.

직무 스트레스의 측정은 역할갈등, 역할모호, 역할과다의 역할요인과 대인관계요인으로 측정하고자 하며 역할요인의 경우 Ivancevich(1982)에 의해 개발되어 박희자(2001), 박충민(2010)의 연구에서 실증적으로 검증된 설문문항을, 대인관계요인의 경우 유효근(2009)의 연구에서 사용된 설문문항을 사용하였다. 각 측정요인에 대한 개념은 아래와 같다.

- ① 역할갈등 : 직무수행자가 상충되는 2개 이상의 역할상황에 동시에 처해 있다고 지각하는 상태로 정의한다. 설문내용은 과업수행의 모순성, 상반된 지시, 개인이 지각하는 역할갈등이다.
- ② 역할모호성 : 직무수행자가 역할의 목표, 요구 및 기대를 불명확하게 지각하는 상태로 정의한다.
- ③ 역할과다 : 직무수행자가 수행해야 할 과업의 양과 질에 비해 능력이나 시간이 부족하다고 지각하는 상태로 정의한다
- ④ 대인관계 : 조직내 상사, 동료, 부하간에 부정적인 관계로 정의한다.

### 3) 직무만족

직무만족은 자신의 직무와 그를 통해 얻게 되는 경험에 대한 평가로 조직구성원이 자신의 직무와 관련된 것에 대한 복합적인 태도를 의미한다. 본 연구에서는 조직행동의 측면에서 자신의 직무에 대한 전반적인 마음가짐으로서 직무에 대한 즐겁고 유쾌한 정도, 직무에 대한 성취감, 직무를 통한 보람 등의 개인적 정서 상태로 정의하고자 한다. 직무만족의 측정도구는 박기만(2012)의 연구에서 사용된 설문지를 사용하였다.

### 4) 직무몰입

직무몰입이라는 개념은 비교적 최근에 등장한 개념으로 개인이 자신의 직무에 동화하여, 이에 적극적으로 참여하고, 구성원이 직무에 대한 애착과 심리적 일체감을 바탕으로 자신의 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에

대한 책임감이라고 정의하고자 한다. 직무몰입의 측정도구는 Kanungo(1994)에 의해 개발되어 김정민(2009), 서대곤(2011)의 연구에서 실증적으로 검증된 설문지를 사용하였다.

## 5) 통제변수

설문대상자의 연령, 학력, 직급, 업무직렬, 근무지역, 근무년수를 통제 변수로 적용하였다.

## 제 2 절 조사 및 분석방법

### 1. 자료의 수집

본 연구의 자료수집을 위해 한국농어촌공사의 2급에서 7급까지 남녀직원을 대상으로 2012 12월 17일부터 12월 28일까지 11일간 한국농어촌공사 사내인트라넷을 활용하여 온라인 설문조사를 실시하였다. 전체 대상 직원 5,058명중 1,098명이 설문조사에 참여하였으며, 이중 불성실한 답변을 제외한 총 1,027명이 분석으로 활용되었다.

<표 5-1> 설문지 응답현황

배 포(부)	응 답(부)	회수율 (%)	유효자료(부)	유효자료율 (%)
5,058	1,098	21.70	1,027	93.53

### 2. 설문지의 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설문지(questionnaire) 응답방법을 이용하였다. 설문지를 통한 자료수집은 응답 당시의 상황이나, 응답자의 기본상태 등의 외생변수에 의해 영향을 받을 수 있지만 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있기 때문이다.

구성내용을 살펴보면 독립변수인 서번트 리더십의 경우 하위요인들을 대상으로 22문항으로 구성하였다. 매개변수인 직무스트레스는 역할갈등 3문항, 역할모호 3문항, 역할과다 4문항으로 총 13문항으로, 종속변수로서 직무만족은 4문항, 직무몰입은 7문항으로, 그리고 인구통계학적 변수 7개를 포함하여 총 53문항으로 구성하였다..

본 설문지의 각 문항은 리커트 5점 척도로 구성되었으며, 평가방법은 리커트 합산척도를 사용하였다.

<표 5-2> 설문지의 구성

구분	구 성		설문번호	문 항 수	척 도	출 처
독립 변수	서번트 리더십	경 청	A) 1 - 2	2	리커트 5 점 척 도	Spears(1995) Livovoch(1999) Girard(2000) 윤대균(2005)
		공 감	A) 3 - 4	2		
		설 득	A) 5 - 6	2		
		치 유	A) 7 - 9	3		
		인 지	A) 10-11	2		
		통 찰	A) 12-13	2		
		비전의제시	A) 14-15	2		
		구성원의 성장	A) 16-18	3		
		청지기 의식	A) 19-20	2		
		공동체 성장	A) 21-22	2		
매개 변수	직 무 스트레스	역 할 갈 등	B) 1 - 3	3	Ivancevich (1982) 박충민(2011) 유효근(2011)	
		역 할 모 호	B) 4 - 6	3		
		역 할 과 다	B) 7 - 10	4		
		대 인 관 계	B) 11 -13	3		
종속 변수	직무만족		C) 1 - 6	6	박기만(2012)  Kanungo(1994)	
	직무몰입		D) 1 - 6	6		
인구통계학적요인			G) 1 - 7	7	명 목 척 도	
전체문항수				54		

### 3. 분석방법

본 연구는 응답자의 설문 응답을 통해 얻어진 유효 표본을 대상으로 공공기관에서 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향과 그 관계에서 직무스트레스의 매개역할을 분석함으로써

공공기관에서 조직구성원의 직장에서의 행복과 조직발전에 기여하기 위한 결론을 실증적인 분석을 통해 도출하고자 한다.

본 연구에서 수집한 자료는 Window용 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석절차를 거쳤다.

첫째, 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인 분석을 실시하였고, 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 분석하였다.

둘째, 본 연구에서 측정한 주요변인의 기초통계를 분석하기 위하여 기술통계분석을 실시하였다.

셋째, 서번트 리더십과 직무스트레스의 구조적변인과의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 서번트 리더십과 직무만족, 직무몰입간의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

다섯째, 서번트 리더십과 직무만족, 직무몰입과의 구조적 변인과의 관계에서 직무스트레스의 구조적변인의 매개효과를 알아보기 위하여 위계적 다중회귀분석방법을 사용하여 매개효과를 검증하였다.

## 제 4 장 실증분석 결과 및 해석

### 제 1 절 응답자의 일반적 특성 및 평가 도구검증

#### 1. 응답자의 인구통계적 특성

응답자들의 기본적인 인구통계적 특성에 대한 조사 결과는 아래 표와 같다. 응답자들의 성별의 경우, 남성이 951명(92.6%)으로 절대 다수를 차지했으며, 여성은 76명(7.4%)에 그쳤다.

연령대별 분포를 살펴보면, 20대는 48명(4.7%), 30대는 157명(15.3%), 40대는 322명(31.4%)이고, 50대 이상이 500명(48.7%)으로 가장 많은 분포를 보였다. 인력 구성 상 비교적 중장년층의 분포가 많은 것이 확인된다.

응답자들의 학력은 고졸이하가 234명(22.8%), 전문대졸자가 203명(19.8%), 대졸자가 445명(43.3%)으로 가장 많았고, 대학원졸 이상인 자는 145명(14.1%)을 기록했다. 응답자들의 학력 구성은 4년제 대졸자의 비중을 제외하면 비교적 고르게 분포하였으며, 일반적으로 초대졸 이상의 학력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

응답자들의 직급 분포는 4급 직원이 334명(32.5%)으로 가장 많았고, 3급 직원이 241명(23.5%), 6급이 217명(21.1%)으로 뒤를 이었다. 이 외에 7급이 132명(12.9%), 2급이 78명(7.6%), 5급이 25명(2.4%)으로 조사되었다. 이를 통해 보면, 응답자들의 직급 구성은 주로 중간 관리자급으로 이루어져 있는 것을 알 수 있다.

업무 직렬은 행정직이 446명(43.4%)으로 가장 많았으며, 토목직이 299명(29.1%), 기전직이 223명(21.7%), 기타 소수직렬로서 지질직이 29명(2.8%), 전산직이 7명(0.7%), 환경직이 23명(2.2%)으로 이루어져 있다.

근무 지역으로는 지사가 713명(69.4%)으로 과반 이상의 주류를 차지했으며, 지역본부가 115명(11.2%), 본사가 109명(10.6%), 사업단이 65명

(6.3%), 본사 시설부가 25명(2.4%) 순으로 나타났다.

마지막으로 근무경력을 살펴보면, 25년 이내가 269명(26.2%), 20년 이내가 195명(19.0%), 5년이내가 154명(15.0%), 30년 초과가 146명(14.2%), 30년 이내가 122명(11.9%), 15년 이내가 78명(7.6%), 10년 이내가 63명(6.1%) 순으로 나타났다.

<표 6-1> 인구통계적 특성

구 분		표본수(명)	백분율(%)
성 별	남자	951	92.6
	여자	76	7.4
연 령	20대	48	4.7
	30대	157	15.3
	40대	322	31.4
	50대이상	500	48.7
학 력	고졸이하	234	22.8
	전문대졸	203	19.8
	대졸	445	43.3
	대학원졸	145	14.1
직 급	2급	78	7.6
	3급	241	23.5
	4급	334	32.5
	5급	25	2.4
	6급	217	21.1
	7급	132	12.9
업무직렬	행정직	446	43.4
	토목직	299	29.1
	기전직	223	21.7
	지질직	29	2.8
	전산직	7	0.7
	환경직	23	2.2



구 분		표본수(명)	백분율(%)
근무지역	본 사	109	10.6
	본사부설	25	13.0
	사업단	65	19.4
	지역본부	115	30.6
	지 사	713	100.0
근무경력	5년이내	1,027	15.0
	10년이내	63	6.1
	15년이내	78	7.6
	20년이내	195	19.0
	25년이내	269	26.2
	30년이내	122	11.9
	30년초과	146	14.2

## 2. 주요변인 기술통계

본 연구의 주요 변인인 서번트 리더십, 직무스트레스, 직무만족, 직무몰입의 정도를 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 표와 같다.

주요 변수들의 기술통계 결과로서 먼저 독립변수인 서번트 리더십은 평균 3.872, 표준편차 .8858이며, 매개요인인 직무 스트레스 전체는 평균 2.6937, 표준편차 .8894를 보였다. 직무스트레스 세부 지표별로는, 역할갈등이 평균 2.948, 표준편차 1.000, 역할모호 2.883, 표준편차 1.041, 역할과다 2.7006, 표준편차 1.0402, 대인관계 평균 2.2447, 표준편차 1.0402를 기록했다.

종속변인인 직무만족은 평균 3.881. 표준편차 .8234이고, 직무몰입은 평균 4.022, 표준편차 .7122의 수치를 보였다.

이를 종합해보면 독립변인인 서번트 리더십과 종속변인인 직무만족은 3.5이상으로 대체적으로 높게 측정되었고 직무스트레스는 비교적 낮은 결과를 보이고 있어 연구모형의 타당성을 추측할 수 있다.

<표 6-2 > 주요변인 기술통계 분석결과

구분			평균	표준편차
독립변인	서번트리더십		3.8724	.88589
매개요인	직무스트레스	역할갈등	2.9484	1.00002
		역할모호	2.8835	1.04177
		역할과다	2.7006	1.04021
		대인관계	2.2447	.99340
		전체	2.6937	.88946
종속변인	직무만족	전체	3.8818	.82349
	직무몰입	전체	4.0229	.71223

### 3. 연구 도구의 신뢰성과 타당성 측정

이하에서는 본 연구에 사용된 설문 도구의 신뢰도와 타당도를 통계적으로 평가한 결과를 제시하고자 한다. 비 전수조사인 본 연구의 특성을 감안한다면, 가설의 검증 및 통계적 일반화가 가능하기 위해서는 데이터 모수의 안정적이고 적절한 구성이 전제되어야 한다.

이를 위해 이하에서는 연구 도구의 신뢰도 검정을 위하여 수행된 Cronbach's Alpha계수 검정, 타당도 검정을 위한 요인분석(Factor Analysis) 결과를 제시하고 해석토록 하겠다.

## 1) 연구 도구의 타당성 분석

연구 도구의 기본 요건으로서 타당성이란, 연구 도구가 실제 측정하고자 하는 연구 목적에 어느정도로 부합하는지를 평가하는 개념이다. 이러한 타당성의 분류는 기술적 타당성과 예측타당성 등으로 나뉘나, 이하에서는 통계적 관점에서 설문 도구의 상위 요인범주 분류의 적합성을 규명하는 요인분석의 결과를 제시함으로써, 구성타당성의 검증에 초점을 맞추어 설문 도구의 변수 구성 적절성을 검토한다.

본 연구에서 사용된 주요 변수 개념들은 독립변수로서 서번트 리더십, 종속변수로서 직무만족과 직무몰입, 매개변수로서 직무스트레스로 각각 구성되어 있는 바, 설문지에 표면적으로 정리된 변수범주의 구분이 실제 어느 정도로 타당한지를 확인하고, 이를 충족하지 못하는 문항은 제거하여 연구 결과 전반의 타당도를 확보한다.

통계적 기법으로서의 요인분석(Factor Analysis)은 데이터 모수의 분포 상 공통된 적재값을 갖는 문항들을 하나의 범주로 묶어 분류하는데에 사용되는 주요 방법론이며, 이를 통해 연구 도구 문항 전반이 갖는 구성타당성을 검증하는 한편 기존의 분류에 내포된 문제점을 시정하고 슬림화된 연구 도구를 구축하는데에 있어 유용한 방법론이다.

본 분석에서는 기본 통계량으로서 초기해법을 상정하고, 주성분 분석을 추출의 중심 방법으로 설정하였다. 본격적인 요인추출을 위한 회전방법으로는 요인의 직각회전 기법을 전제한 Verimax 기법을 활용하였으며, 수렴의 반복 계산수는 최대 50회로 설정하였다. 요인 점수는 별도의 점수화처리를 하지는 않되, 요인 고유값 최소 임계기준 1.0이상인 요인을 분류 처리되도록 하였다.

요인 적재값의 한계는 선행 연구에 따라 다양하지만, 본 연구에서는 문항 간 요인 분류에 초점을 맞추어 성분행렬표 상의 요인 적재값 0.6이상 또는 성분행렬표 상 특이점을 분류 기준으로 삼았다. 또한 가독성을 높이기 위해 성분행렬표의 정렬을 문항 번호를 기준으로 하지 않고 문항 적재값을 기준으로 하였다. 이하의 분류 결과를 검토해보면 다음과 같다.

<표 6-3> 타당성 분석결과

변 수 명	성 분				
	1	2	3	4	5
서번트리더십9	.874	-.124	.216	.082	.029
서번트리더십16	.867	-.125	.244	.115	-.022
서번트리더십8	.867	-.141	.214	.059	-.001
서번트리더십11	.864	-.118	.219	.106	.000
서번트리더십15	.864	-.126	.235	.145	-.016
서번트리더십7	.862	-.122	.230	.103	-.027
서번트리더십13	.861	-.109	.252	.068	-.001
서번트리더십21	.856	-.096	.243	.123	-.047
서번트리더십12	.856	-.111	.190	.138	.006
서번트리더십4	.854	-.153	.205	.087	-.008
서번트리더십22	.852	-.089	.211	.155	-.063
서번트리더십20	.850	-.119	.243	.133	-.024
서번트리더십6	.848	-.106	.264	.054	.033
서번트리더십5	.844	-.126	.194	.095	-.019
서번트리더십10	.841	-.115	.217	.130	-.012
서번트리더십17	.841	-.120	.212	.147	-.014
서번트리더십14	.840	-.098	.243	.161	-.025
서번트리더십19	.838	-.135	.247	.078	.009
서번트리더십18	.837	-.109	.211	.200	-.046
서번트리더십2	.833	-.143	.182	.146	-.021
서번트리더십3	.817	-.139	.192	.192	-.045
서번트리더십1	.794	-.158	.185	.095	.008
직무만족5	.751	-.162	.446	.069	-.011
직무스트레스3	-.155	.890	-.083	.041	-.005
직무스트레스4	-.167	.868	-.106	-.009	.043
직무스트레스5	-.240	.863	-.059	-.063	.078
직무스트레스2	-.220	.851	-.056	-.052	.039
직무스트레스6	-.180	.826	-.064	-.048	.167
직무스트레스1	-.084	.817	-.015	.037	-.019
직무스트레스8	-.096	.694	-.056	-.123	.514
직무스트레스7	-.110	.688	-.071	-.168	.463
직무만족3	.395	-.066	.792	.235	-.069
직무만족2	.414	-.102	.785	.155	-.101
직무만족4	.413	-.084	.750	.206	-.149
직무몰입2	.380	-.092	.737	.163	.024

직무만족1	.396	-.074	.735	.231	-.066
직무몰입1	.282	-.042	.719	.100	.121
직무만족6	.381	-.099	.665	.345	-.015
직무몰입5	.275	-.028	.402	.764	-.010
직무몰입6	.308	-.060	.423	.728	.060
직무몰입3	.325	-.052	.506	.631	-.006
직무몰입4	.255	-.024	.431	.597	.137
직무스트레스10	.010	.504	-.047	.055	.732
직무스트레스9	-.009	.504	-.018	.235	.664
요인1-30.13%, 요인2-25.69%, 요인3-16.93%, 요인4-9.44%, 요인5-6.17%					
누적 총 분산 비율-88.39%					

위의 요인분석 결과를 본다면, 서번트 리더십의 22문항은 적재값 .794~.874 구간에 안정적으로 분포하여 하나의 요인으로서 성립한다. 다만 직무만족 5번 문항이 서번트 리더십의 요인에 잘못 분류된 것이 확인된다.

직무만족 5번 문항을 제외한 나머지 직무만족 문항들은 하나의 요인으로서 성립하나, 직무몰입 문항들 중 1,2번 문항은 직무만족 문항 요인으로 오 분류 되었으며, 직무스트레스 문항 중 9,10번 문항은 하나의 직무스트레스 요인으로 분류되지 않고 별도의 요인으로 적재되었다.

위와 같은 결과를 토대로 하여, 이하의 연구에서는 직무스트레스 9,10번 문항, 직무만족 5번 문항, 직무몰입 1,2번 문항을 제거한 후의 결과를 제시한다.

## 2) 설문 도구의 신뢰도 분석

설문 도구의 신뢰도란, 당해 설문도구가 지니고 있는 일관성 내지 안정성을 의미한다. 설문 도구를 통해 추출된 데이터는 표본 또는 문항의 변경과 무관한 고정적인 성질을 가져야 하며, 이러한 가정이 충족되지 않을 경우 모수의 일반화 가정은 충족되지 못한다. 다시 말해서, 신뢰도의 확보는 연구 결과를 통해 검증코자 하는 가설의 이론화를 위한 직접적인 요건이 된다.

신뢰도를 측정하기 위한 기법은 여러 가지가 있으나, 본 연구에서는

통계적 처리 기법으로서 가장 많이 활용되는 크론바하 알파계수법(Cronbach's Alpha)을 사용토록 한다. Cronbach's Alpha는 동일한 차원 또는 요인을 측정하는 복수의 문항들이 가지는 일관성을 측정하기 위한 것으로, 일정한 신뢰도 계수 임계치 아래 이에 미달하는 문항 분류 집단에서 신뢰도 계수를 저하시키는 문항을 제거하기 위해 활용된다.

본 연구에서는 앞서 살펴본 요인 분석 결과에 따라 제거된 문항들을 제외하고, 나머지 문항들을 대상으로 하여 Cronbach's Alpha검정을 수행하였다. 분석을 위한 알파계수 최소 임계치는 0.7이상으로 설정한다.

분석결과, 서번트 리더십은 .988, 직무스트레스는 .945, 직무만족은 .945, 직무몰입은 .893의 알파계수를 기록한 바, 본 연구의 신뢰도는 충분히 확보된 것으로 평가할 수 있다.

<표 6-4> 신뢰도 분석결과

변수 구분	Cronbach's Alpha	항목 수
서번트 리더십	.988	22
직무 스트레스	.945	11
직무만족	.945	5
직무몰입	.893	4

## 제 2 절 서번트 리더십과 각 변수간 영향력 검증

### 1. 가설 1의 검증

---

가설 I. 서번트 리더십은 부하의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

---

이하에서는 서번트 리더십이 직무만족에 대하여 미치는 영향력을 검증

하고, 수리적 모형 정립과 계수 도출을 위한 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시한다. 회귀분석은 모수적 가정이 성립하는 일련의 등간척도 데이터를 대상으로 하여 독립변수가 종속변수에 대해 어느 정도의 영향력을 가지는가를 선형 수리 모형으로 도출 하는것을 목적으로 한다. 단순한 동반관계 내지는 교호관계를 검증하는 상관분석과 달리, 회귀분석은 분석의 시초부터 독립변수와 종속변수가 명확히 구분 되어 있는 것이 특징이다.

이하에서는 가설 1의 기술에 따라, 서번트 리더십 항목을 독립변수로, 부하직원의 직무스트레스를 종속변수로 상정하고 분석을 진행한다. 다만, 인구통계적 요인에 의한 분석 결과의 왜곡을 방지하고, 인구통계적 특성이 일정한 영향력을 갖는 경우 이를 확인하기 위해, 각 인구통계적 변수들을 Dummy 처리하여 독립변수에 통제요인으로서 투입 시켰다. 다만, 본래의 인구통계적 사항에 대한 응답 항목이 다소 세분화 되어, 분석 결과의 해석에 불필요한 어려움을 초래할 여지가 있는 바, 각 인구통계적 사항 응답 항목들을 새로이 정의하여 이를 기준으로 Dummy변수를 생성시켰다. 이하의 통제요인 적용은 가설 1 이외에 가설 2~5까지 모두 공히 적용된다.

<표 6-5> 통제변수의 재분류

변수 구분	기존분류	재분류
성 별	남, 여	남, 여
연 령	20대, 30대, 40대, 50대 이상	20~30대, 40대, 50대 이상
학 력	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸 이상	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸 이상
직 급	2급, 3급, 4급, 5급, 6급, 7급	팀장(2급), 직원(3,4,5급), 기사직 및 계약직(6,7급)
직 렬	행정직, 토목직, 기전직, 지질직, 전산직, 환경직	행정직, 토목직, 기타직군(기전, 지질, 전산, 환경)

근 무 지 역	본사, 본사 시설부서, 사업단, 지역본부, 지사	본사(본사, 본사부설부서), 지역 본부 및 사업단, 지사
근 무 년 수	5년 이내, 10년 이내, 15년 이내, 20년 이내, 25년 이내, 30년 이내, 30년 초과	10년 이내, 20년 이내, 30년 이내, 30년 초과

이상의 가정을 바탕으로 하여, 가설 1에 대한 검정을 수행한다. 먼저 회귀모형의 설명력 변화 추이를 검토토록 한다.

<표 6-6> 통제변수 투입에 따른 총 분산 설명력 변화추이(가설1)

모형	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	표준오차	Durbin-Watson
1	.353a	.125	.124	.83265	1.815
2	.382b	.146	.132	.82853	

서번트 리더십만 단독으로 투입된 모형 1의 경우, 총분산 설명력은  $R^2=.125$ 이며, 통제요인인 인구통계적 변수들이 투입된 모형2의 경우,  $\Delta R^2=.132$ 이다. 인구통계적 변수의 숫자가 많음에도 불구하고, 회귀식의 기본 설명력 증가가 .007가량에 불과했다는 것은 통제요인의 영향력이 서번트 리더십의 영향력을 오히려 감쇄시키는 방향으로 작용하였음을 추정할 수 있게끔 한다.

<표 6-7> 회귀모형의 F분포 결과분석(가설1)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 회귀모형	101.068	1	101.068	145.776	.000 <sup>a</sup>
잔차	710.644	1025	.693		
합계	811.712	1026			
2 회귀모형	118.385	16	7.399	10.778	.000 <sup>b</sup>
잔차	693.327	1010	.686		
합계	811.712	1026			

회귀모형의 F분포 또한 위의 결과와 유사하다. 즉, 서번트 리더십만 단독으로 투입된 모형1의 경우  $F=145.776$ ,  $p\text{-value}=.000$ 이나, 인구통계적



변수가 투입된 모형 2의 경우, p-value값은 변화가 없지만 F=10.778로서 수치가 매우 큰 폭으로 감소한 것을 알 수 있다. 이를 통해 종합적으로 검토한다면, 인구통계적 변수는 서번트 리더십이 직무 스트레스에 대해 갖는 영향력에 대해 부(-)의 영향력을 갖는다고 볼 수 있으며, 서번트 리더십은 직무스트레스에 대해 일정한 선형적 함수 관계를 갖는다고 결론 지을 수 있다.

<표 6-8> 서번트 리더십, 인구통계 변수의 직무스트레스에 대한 회귀계수(가설1)

모 형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차오류	베타		
1 (상수)	4.066	.117		34.880	.000
서번트리더십	-.354	.029	-.353	-12.074	.000
2 (상수)	4.164	.236		17.669	.000
서번트리더십	-.352	.030	-.350	-11.920	.000
성별더미	-.034	.106	-.010	-.323	.746
연령대더미1	-.275	.131	-.155	-2.107	.035
연령대더미2	-.151	.118	-.079	-1.281	.200
학력더미1	-.188	.104	-.089	-1.809	.071
학력더미2	-.064	.099	-.029	-.652	.515
학력더미3	-.143	.082	-.079	-1.734	.083
직급더미1	.182	.107	.101	1.696	.090
직급더미2	.138	.125	.074	1.105	.269
직렬더미1	-.003	.065	-.002	-.052	.959
직렬더미2	.100	.075	.051	1.335	.182
지역더미1	.047	.086	.024	.544	.586
지역더미2	-.076	.097	-.033	-.786	.432
경력더미1	-.070	.147	-.032	-.478	.633
경력더미2	.007	.106	.004	.067	.947
경력더미3	.094	.085	.051	1.103	.270

구체적인 회귀 계수를 검토해본다면, 모형 1에서의 서번트 리더십의 표준화 회귀계수는  $\beta = -.353$  이며,  $t = -12.074$ ,  $p\text{-value} = .000$ 으로서, 서번트 리더십은 유의수준 .05하 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향력을 직무스

트레스에 대해 끼치고 있었다. 이는 서번트 리더십의 증가가 직무스트레스의 감소를, 서번트 리더십의 감소가 직무스트레스의 증가를 가져온다는 것을 의미한다. 그리고 모형 2에서 인구통계적 변수가 투입된 후에도,  $\beta = -.350$ ,  $t = -11.920$ ,  $p\text{-value} = .000$  으로서 마찬가지로 유의미한 영향력이 확인된다.

반면, 인구통계적 변수들의 경우, 연령대 더미1 변수만이 표준화 계수  $\beta = -.155$ ,  $t = -2.107$ ,  $p\text{-value} = .035$ 로서 유의미한 영향력이 확인된 것을 제외하고는 모두 유의미한 영향력을 직무스트레스에 대해 갖지 못하였으며, 서번트 리더십의 직무스트레스에 대한 영향력을 감쇄시키지 못하는 사실상 무관한 요인임이 확인된다.

이를 정리하면, 가설 1의 ‘서번트 리더십은 부하의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 명제가 긍정된다고 결론지을 수 있다.

## 2. 가설 2와 4의 통합 검증

---

가설 2. 서번트 리더십은 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

가설 4. 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 어느 정도인가?

---

이하에서는 가설 2의 명제 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 어느 정도인가?’ 와 가설 4의 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 어느 정도인가?’를 통합적인 위계적 선형 모델(Hierarchical Linear Model)을 구축하여 검증한다. 즉, 모델의 투입 단계를 총 3단계로 세분하여, 1단계 에서는 주요 독립변수인 서번트 리더

십을 투입하고, 2단계 에서는 매개요인인 직무스트레스를 투입하고, 마지막 3단계에서는 통제요인인 인구통계적 Dummy 변수를 투입하여 회귀식의 설명력과 회귀계수의 변화 추이 등을 관찰한다.

<표 6-9> 모형의 총 분산 설명력 변화추이(가설2, 4)

모형	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	표준오차	Durbin-Watson
1	.670 <sup>a</sup>	.449	.448	.61180	2.036
2	.676 <sup>b</sup>	.457	.455	.60766	
3	.693 <sup>c</sup>	.480	.471	.59868	

먼저 회귀분석의 전제로서  $R^2$  검정을 이용한 교호적 상관관계 및 개략적인 총 분산 설명력을 확인하면 위의 표와 같다. 수치의 변화 추이를 관찰한다면, 초기 서번트 리더십이 단독으로 직무만족에 영향을 끼치는 모형에서는 독립변수가  $R^2=.449$ 의 높은 총분산 설명력을 가진다. 이는 곧 독립 변수가 모수 총 분산의 약 44.9%를 설명한다는 것을 의미한다.

직무스트레스가 투입된 경우,  $\Delta R^2=.455$ 로서, 설명력의 증가는 약 .006에 그치고 있다. 직무스트레스의 매개효과가 정(+)적 효과가 아닌 부(-)적 효과를 보이는 것이 아닌지 추정할 수 있는 수치로 판단된다. 마지막 3단계의 인구통계적 변수들이 모두 투입된 모델은  $\Delta R^2=.471$ 로서, 이 역시 2단계 모델에 비해 0.016, 즉 1.6% 가량의 설명력 증가에 그쳤다. 설명력만을 검토한 결과를 본다면, 부하 직원의 직무만족에 대한 서번트 리더십의 높은 영향력을 추정할 수 있으며, 직무 스트레스와 인구통계적 요인은 그 효과가 다소 낮다고 또한 추정할 수 있다.

더불어, Durbin-Watson 계수 또한 이상치인 2에 근접한 2.036을 기록함으로써, 잔차항 간의 자기상관성도 충분히 부정되어 유효한 회귀모형 검토 가정이 확보된다.

<표 6-10> 회귀모형의 F검정 결과분석(가설2, 4)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 회귀모형	312.109	1	312.109		
잔차	383.660	1025	.374	833.842	.000 <sup>a</sup>
합계	695.770	1026			
2 회귀모형	317.651	2	158.826		
잔차	378.118	1024	.369	430.123	.000 <sup>b</sup>
합계	695.770	1026			
3 회귀모형	334.120	17	19.654		
잔차	361.649	1009	.358	54.835	.000 <sup>c</sup>
합계	695.770	1026			

회귀 선형 모델의 직접적인 효과 및 적합도를 검토하는 F검정 결과는 위와 같다. 이는 회귀모형에 의해 설명되는 모수 제곱합 수치와 잔차항에 의해 설명되는 제곱합 수치 간의 비율을 통해 회귀모형의 자체적 적합도를 확인하는 과정이다.

위 결과 또한 설명력 검정에서 확인한 내용들을 뒷받침 한다. 3가지 모형 모두에서 공히 p-value=.000이 도출되어 최소 유의수준 .05하 직무 만족에 대하여 통계적으로 유의미한 영향력이 확인되나, F값의 변화 추이는 모형 1에서 833.842 였던 반면, 모형 2에서 430.123, 모형 3에서 54.835로 급격하게 줄어들고 있다. 이는 모형 2와 3에서 추가로 투입된 직무스트레스와 인구통계적 요인이 서번트 리더십 변수의 직무 만족에 대한 영향력을 감쇄시킨 결과로 이해할 수 있다.

<표 6-11> 서번트 리더십, 인구통계 변수가 직무만족에 대해 갖는 회귀 계수 및 직무스트레스의 매개효과 크기 검증(가설2, 4)

모형	비표준화계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준오차 오류	베타			공차	VIF
1 (상수) 서번트리더십	1.471 .623	.086 .022	.670	17.174 28.876	.000 .000	1.000	1.000
2 (상수) 서번트리더십 직무스트레스	1.830 .591 -.088	.126 .023 .023	.636 -.095	14.546 25.836 -3.874	.000 .000 .000	.875 .875	1.142 1.142
3 (상수) 서번트리더 십 직무스트레 스 성별더미 연령대더미1 연령대더미2 학력더미1 학력더미2 학력더미3 직급더미1 직급더미2 직렬더미1 직렬더미2 지역더미1 지역더미2 경력더미1 경력더미2 경력더미3	1.960 .578 -.082 .097 .035 .067 -.126 -.084 -.094 -.151 -.100 -.134 -.130 .161 .128 -.162 -.065 -.003	.195 .023 .023 .076 .095 .085 .075 .071 .059 .078 .090 .047 .054 .062 .070 .106 .077 .061	.622 -.088	10.062 25.367 -3.602	.000 .000 .000	.858 .854	1.165 1.171
			.031	1.267	.205	.872	1.146
			.021	.374	.709	.156	6.415
			.038	.786	.432	.223	4.484
			-.064	-1.672	.095	.350	2.859
			-.041	-1.183	.237	.434	2.304
			-.057	-1.582	.114	.402	2.490
			-.090	-1.947	.052	.239	4.186
			-.057	-1.102	.271	.190	5.255
			-.081	-2.841	.005	.636	1.573
			-.072	-2.389	.017	.573	1.746
			.090	2.568	.010	.421	2.376
			.059	1.835	.067	.492	2.032
			-.080	-1.523	.128	.185	5.401
			-.035	-.844	.399	.303	3.301
			-.002	-.049	.961	.393	2.546

구체적인 회귀계수 도출 결과는 위와 같다. 먼저 모형 1에서는 서번트 리더십 변수가 직무만족에 대하여 표준화 회귀계수  $\beta=.670$ ,  $t=28.876$ ,  $p\text{-value}=.000$ 으로서 최소 유의수준 .05를 만족하는 유의미한 정(+)의 영향력을 직무만족에 대해 끼치고 있음이 확인된다.

모형 2의 경우, 서번트 리더십 변수의 영향력은 표준화 회귀계수  $\beta=.636$ ,  $t=25.836$ ,  $p\text{-value}=.000$ 으로서 영향력의 크기가 소폭 감소하는 반면, 직무 스트레스 요인은 표준화 회귀계수  $\beta=-.095$ ,  $t=-3.874$ ,  $p\text{-value}=.000$ 의 최소 유의수준을 만족하는 부(-)의 영향력을 직무만족에 대해 끼치고 있었다. 이를 통해 직무 스트레스가 매개요인으로서 서번트 리더십의 직무만족에 대한 영향력을 감소시키고, 스스로도 직무 만족에 대해 부(-)의 상당한 영향력을 행사하고 있음이 확인된다.

모형 3에서는 서번트 리더십 변수의 영향력이 표준화 회귀계수  $\beta=.622$ ,  $t=25.367$ ,  $p\text{-value}=.000$  으로서 영향력의 크기에 큰 변화가 관찰되지 않는다. 다만, 인구통계적 변수 중 직렬 더미 변수(각각 행정직, 토목직)가 유의미한 부(-)의 영향력을 직무만족에 대하여 갖고 있는 것이 주목된다.

다중공선성과 관련하여, 공차한계 값은 .156~.875, 이며 VIF계수는 1.142~6.415로서 각각 임계치인 1, 10을 하회하는 수치를 보였다. 따라서 모형 2, 3에서 다중공선성과 관련된 문제는 발생하지 않는다.

정리한다면, 모형 1의 결과에 따라 가설 2의 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 어느 정도인가?’라는 명제가 충분히 해명되며, 모형 2의 결과를 통해 가설 3의 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무만족에 미치는 영향은 어느 정도인가?’라는 명제도 해명된다. 또한, 통제 변인으로서 인구통계적 요인은 전체로서는 서번트 리더십의 영향력을 감소시키는 역할에 그쳤으나, 예외적으로 직렬 변수가 직무만족에 대해 일정한 영향력을 행사하고 있는 것이 확인된다.

### 3. 가설 3과 5의 통합 검증

---

가설 3. 서번트 리더십은 부하의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

---

가설 5. 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향은 어느 정도인가?

---

이하에서는 가설 3의 명제 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향은 어느 정도인가?’와 가설 5의 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향은 어느 정도인가?’의 명제를 검증한다. 구체적인 분석 단계는 위의 가설 2, 4과 같다.

<표 6-12> 모형의 총 분산 설명력 변화추이(가설3, 5)

모형	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	표준오차	Durbin-Watson
1	.550a	.303	.302	.59507	1.935
2	.551b	.304	.303	.59482	
3	.583c	.340	.329	.58343	

모형 1, 2, 3의 총 분산 설명력은 위의 표와 같다. 모형1의 경우 서번트 리더십만이 독립변수로 투입되었는 바,  $R^2=.303$ , 즉 총분산 설명력 약 30.3%가 도출된다. 이어서 모형 2에서 직무스트레스가 투입된 경우,  $\Delta R^2=.303$ 로서, 설명력이 사실상 동일 한 수준으로 나타났다. 일반적으로 모델 설계의 적절성만 확보된다면, 단순회귀분석과 달리 다중회귀분석에서는 변수의 개수가 많아질수록 설명력 또한 증가된다. 이러한 통계적 원리와 달리 설명력의 증가가 0에 수렴했다는 것은, 직무스트레스 요인이 위와 마찬가지로 부(-)의 매개효과를 보였다는 추정을 뒷받침한다. 마지막 3단계의 인구통계적 변수들이 모두 투입된 모델은  $\Delta R^2=.329$ 로서, 이 역시 2단계 모델에 비해 0.026, 즉 2.6% 가량의 설명력 증가에 그쳤다. 정리한다면, 서번트 리더십은 직무몰입에 대해서도 비교적 높은 수

준의 총 분산 설명력을 보이며, 직무스트레스는 부(-)의 매개효과를 보이고, 인구통계적 요인의 영향력 또한 낮다고 추정할 수 있다.

더불어, Durbin-Watson 계수 또한 이상치인 2에 근접한 1.935를 기록함으로써, 잔차항 간의 자기상관성도 충분히 부정되어 유효한 회귀모형 검토 가정이 확보된다.

<표 6-13> 회귀모형의 F검정 결과분석(가설3, 5)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 회귀모형	157.506	1	157.506		
잔차	362.956	1025	.354	444.801	.000 <sup>a</sup>
합계	520.462	1026			
2 회귀모형	158.162	2	79.081		
잔차	362.301	1024	.354	223.512	.000 <sup>b</sup>
합계	520.462	1026			
3 회귀모형	177.007	17	10.412		
잔차	343.455	1009	.340	30.589	.000 <sup>c</sup>
합계	520.462	1026			

회귀 선형 모델의 직접적인 효과 및 적합도를 검토하는 F검정 결과는 위와 같다. 가설 2,3과 마찬가지로, 위 결과 또한 설명력 검정에서 확인한 내용들을 뒷받침 한다. 3가지 모형의 유의확률 값은 모두 .000 이므로, 최소 유의수준 .05하 직무만족에 대하여 독립변수의 종속변수에 대한 통계적으로 유의미한 영향력이 확인되나, F값은 모형 1에서 444.801, 모형 2에서 223.512, 모형 3에서 30.589 로서 분명한 추세아래 감소하였다. 앞서 직무스트레스의 부(-) 매개효과를 추정하였던 바, F검정 결과는 이러한 추정을 더욱 설득력 있게 뒷받침 하고 있다.



<표 6-14> 서번트 리더십, 인구통계적 변수의 직무몰입에 대한 회귀계수 및 직무스트레스의 매개효과 크기 검증(가설3, 5)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차 오류	베타			공차	VIF
1 (상수)	2.310	.083		27.733	.000		
서번트리더십	.442	.021	.550	21.090	.000	1.000	1.000
2 (상수)	2.434	.123		19.764	.000		
서번트리더십	.432	.022	.537	19.262	.000	.875	1.142
직무스트레스	-.030	.022	-.038	-1.361	.174	.875	1.142
3 (상수)	2.455	.190		12.931	.000		
서번트리더십	.421	.022	.523	18.959	.000	.858	1.165
직무스트레스	-.032	.022	-.040	-1.431	.153	.854	1.171
성별더미	.047	.074	.017	.625	.532	.872	1.146
연령대더미1	.087	.092	.061	.939	.348	.156	6.415
연령대더미2	.151	.083	.098	1.815	.070	.223	4.484
학력더미1	-.171	.073	-.101	-2.332	.020	.350	2.859
학력더미2	-.117	.069	-.066	-1.687	.092	.434	2.304
학력더미3	-.096	.058	-.067	-1.653	.099	.402	2.490
직급더미1	-.072	.076	-.050	-.948	.344	.239	4.186
직급더미2	-.129	.088	-.086	-1.460	.145	.190	5.255
직렬더미1	.000	.046	.000	-.009	.993	.636	1.573
직렬더미2	-.014	.053	-.009	-.267	.789	.573	1.746
지역더미1	.139	.061	.090	2.287	.022	.421	2.376
지역더미2	.004	.068	.002	.055	.956	.492	2.032
경력더미1	-.092	.104	-.053	-.892	.372	.185	5.401
경력더미2	-.059	.075	-.037	-.793	.428	.303	3.301
경력더미3	.060	.060	.041	.997	.319	.393	2.546

구체적인 회귀계수 도출 결과는 위와 같다. 먼저 모형 1에서는 서번트 리더십 변수가 직무만족에 대하여 표준화 회귀계수  $\beta=.550$ ,  $t=21.090$ ,  $p\text{-value}=.000$ 으로서 최소 유의수준 .05를 만족하는 유의미한 정(+)의 영향력을 직무만족에 대해 끼치고 있음이 확인된다.

모형 2의 경우, 직무 서번트 리더십 변수의 영향력은 표준화 회귀계수  $\beta=.537$ ,  $t=18.262$ ,  $p\text{-value}=.000$ 으로서 영향력의 크기가 소폭 감소하였다. 그러나 직무 스트레스 요인은 표준화 회귀계수  $\beta=-.038$ ,  $t=-1.361$ ,  $p\text{-value}=.174$ 로서 최소 유의수준 .05를 만족시키지 못하는 낮은 영향력을 갖는데에 그쳤다. 즉, 직무스트레스가 직무몰입에 대해서는 사실상 영향력을 행사하지 못한다고 볼 수 있다. 다만, 직무스트레스 요인은 서번트 리더십의 직무몰입에 대한 영향력을 감소시키는 부(-)의 매개효과를 갖는 것은 확인된다.

모형 3에서는 서번트 리더십 변수의 영향력이 표준화 회귀계수  $\beta=.523$ ,  $t=18.959$ ,  $p\text{-value}=.000$  으로서 영향력의 크기에서 큰 변화가 관찰되지 않는다. 다만, 인구통계적 변수 중 학력 더미1 변수와 근무지역 더미변수 1이 각각 직무 몰입에 대하여 유의미한 부(-)의 영향력을 직무 만족에 대해 보였다. 그러나, 나머지 다른 쌍의 더미변수에는 영향력이 없는 것으로 확인되는바, 전체로서 학력 또는 근무 지역의 차이가 직무 몰입에 영향을 준다고 보기는 어렵다.

정리한다면, 모형 1의 결과에 따라 가설 3의 ‘상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠것이다.’ 라는 명제가 충분히 해명되며, 모형 2의 결과를 통해 ‘상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 영향을 미침으로써 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향은 어느 정도인가?’ 라는 명제도 해명된다. 또한, 통제 변인으로서 인구통계적 요인은 전체로서는 서번트 리더십의 영향력을 소폭 감소시키는 역할에 그쳤다고 결론 내릴 수 있다.

## 제 5 장 결론 및 시사점

### 제 1 절 연구의 결론

본 연구는 최근 21세기에 적합한 리더십으로 주목받고 있는 서번트 리더십이 공공기관에서 조직 발전과 조직구성원의 직장에서의 행복감에 어떠한 기여를 할 수 있을 것인가 라는 의문점에서 시작하였다. 그 결과 상사의 서번트 리더십을 독립변수로 설정하게 되었으며 조직유효성과 조직구성원의 직장에서의 행복감을 동시에 측정할 수 있는 변수라고 여겨지는 직무만족과 직무몰입을 종속변수로 설정하여 그 관계를 실증적으로 분석하였다. 아울러 서번트 리더십과 직무만족 및 직무몰입에 대한 기존의 연구들에서 한 걸음 더 나아가서 상사의 서번트 리더십이 직무스트레스에 어떠한 영향을 미쳐서 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 미치는 영향을 알아본 결과 상사의 리더십이 부하직원의 직무스트레스를 감소시키는 것으로 나타났다. 이것으로 미루어 볼때 기존의 권위적인 태도에서 벗어나 부하를 배려하고 지원하는 상사의 행동은 부하직원의 직무스트레스를 완화시켜주는 긍정적인 결과를 가져온다는 점을 알 수 있다. 이는 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 주장한 선행연구들과 일치하는 점이며(허영립, 2009; 김용재, 2009; 송혜영, 2009; 김정식외, 2010; 이송은, 2012) 서번트 리더십이 부하직원의 직무스트레스를 완화시키는 적합한 리더십 유형이 될 수 있음을 시사해 준다.

둘째, 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족에 미치는 영향을 알아본 결과 상사의 리더십은 부하직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 부하에 대한 신뢰를 바탕으로 자율적인 책임과 권한을 부여하고 업무능력을 향상시킬 수 있도록 적극적

으로 지원할 경우 부하직원의 직무에 대한 만족감이 높아진다는 점을 보여주는 것이며 이러한 결과는 기존연구들에 의해서도 지지되고 있다.(Bass, 1965; 김창한, 2007; 김종구, 2009; 차동욱외, 2010; 김정식외, 2010)

상사의 서번트 리더십은 부하직원에게 직무에 대한 긍정적인 감정을 가지게 함으로써 직무에 대한 동기를 부여하게 되며, 이는 부하직원의 능력개발과 보상으로 이어져 직장에서의 개인의 행복감을 높이는 역할을 하게 된다. 따라서 직장에 대한 만족도와 행복감이 갈수록 저하되고 있는 현실에서 조직구성원들의 직무에 대한 자발적인 참여를 높일 수 있는 서번트 리더십에 대한 관심이 필요하다고 하겠다.

셋째, 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무몰입에 미치는 영향을 알아본 결과 상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 군 조직을 대상으로 간부의 서번트 리더십이 부하의 직무몰입에 미치는 영향을 분석한 김정식외(2010)의 연구와 일치하는 결과이지만 항공사, 보험금융사 등 서비스 기업 종사자를 대상으로 서번트 리더십과 직무몰입과의 관계를 파악했던 차현수(2005) 연구와는 반대되는 결과이다. 차현수(2005)는 분석결과 개인지향적이고 공동체의 질적발전을 추구하는 서번트 리더십은 조직원의 직무몰입의 향상에 유의한 영향을 미치지 못하였으며, 조직지향주의이고 성과위주의 발전을 추구하는 거래적 리더십의 발휘가 구성원의 직무몰입 수준을 높일 수 있다고 주장한 바 있다.

따라서 본 연구는 그동안 상반된 연구결과로 국내에서는 명확한 이론 체계가 정립되지 못하였던 서번트 리더십과 직무몰입간의 관계를 공공기관 종사자를 대상으로 실증적으로 분석함으로써 서번트 리더십이 직무몰입에 미치는 효용성을 명백히 증명하였다는 점에서 그 가치가 있다고 하겠다.

넷째, 상사의 서번트 리더십과 부하직원의 직무만족 및 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스의 역할을 분석한 결과 매개변인으로서의 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 군대조직에서 상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 직무몰입간의 관계에서 직무스트레스의 매개역

할을 앞서 검증한 바 있는 김정식외(2010)의 연구결과와 일치하는 점으로서, 직장 내 상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무스트레스를 완화시키는 작용을 함으로서 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치고 있다는 점을 알 수 있다. 따라서 직무스트레스는 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입과 같은 조직 유효성에 영향을 미치는 관계에서 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있으며 조직차원에서 관심을 가지고 적극적으로 관리·대처해야 할 요소임을 보여주고 있다.

분석결과들을 종합해 보았을 때 그동안 호텔, 병원, 교육기관 등과 같은 서비스 조직들에만 적용가능하다고 여겨졌던 서번트 리더십이 특수한 조직인 군대조직은 물론이고 다소 보수적인 조직문화를 가지고 있는 공공기관에도 적용 가능한 것임을 알 수 있었다. 이러한 서번트 리더십의 효용성은 기존의 전통적인 리더십의 문제점을 보완하거나 대체할 수 있는 대안이 될 뿐만 아니라 새로운 조직환경에 적합한 리더십 역할모형 개발에 있어서 중요한 시사점을 줄 것이라 여겨진다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구에서 도출된 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

공공기관의 리더들은 기존의 지시와 명령을 강조하는 전통적인 리더십에서 벗어나 부하를 소중히 여기고 부하를 위해 봉사하는 서번트 리더십을 이해하고 받아들이는 자세를 가져야 할것이다.

서번트 리더십은 조직환경이 다원화되고 복잡한 환경에 적응해야 할 필요성이 점점 증대되는 21세기에 새로운 리더십 대안으로 학계와 실무에서 주목을 받고 있다.포춘(Fortune)지에 따르면 미국에서 일하기 좋은 100대 기업의 1/3이상이 서번트 리더십의 개념을 도입하여 관리자 교육을 하고 있으며 그 수는 해가 갈 수록 증가하고 있는 추세라고 한다. 이러한 상황에 힘입어 국내에서도 1990 후반부터 서번트 리더십과 관련된 연구가 지속적으로 증가하고 있으며(장선옥, 2010) 이를 실무에 도

입하려는 사례들도 호텔, 병원 등과 같은 서비스 조직들은 물론 최근에는 국가기관까지 도입하는 등 점차 늘어가고 있는 추세이다. 여기에는 여러 가지 이유가 있겠지만 본 연구에서 앞서 검증한 바와 같이 서번트 리더십이 조직원들의 직무스트레스를 완화시키는 등 직무환경을 개선시켜 직무에 대한 만족감과 몰입도를 높일수 있다는 점에서도 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 상사가 부하직원들의 업무몰입도와 성과 창출에 가장 큰 영향을 미친다는 점을 고려했을 때 앞으로도 조직에서의 리더의 역할은 더욱 중요해질 것이며, 리더는 부하직원을 단순히 ‘지시와 통제의 대상’으로 생각하는 기존의 태도에서 벗어나 부하를 소중히 여기고 구성원이 각각의 능력과 자질을 믿고 능력을 최대한 발휘할 수 있는 직무환경을 만들기 위해 노력하는 자세를 가져야 할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후연구 방향

본 연구가 가지고 있는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 자료수집에 있어서 응답자의 주관적 지각에 기초한 설문지 방식을 이용하였다는 점이다. 물론 설문 조사를 통하여 자료를 얻는 것이 연구의 목적을 달성하는데 현실적으로 효과적인 방법이라고 볼 수 있지만 응답자의 고정관념이나 주관적인 가치 등으로 인해 변수들 사이의 관계가 왜곡될 수 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 양적 방법론과 더불어 사례분석이나 개별면접 및 참여자 관찰법 등을 통한 객관적 자료를 사용해야 할 필요가 있을 것이다. 또한 연구표본에 있어서 여러 공공기관중 한국농어촌공사만을 대상으로 하였기 때문에 표본의 일반화가 어려울 수도 있다는 점을 고려하여 향후 연구에서는 표본 대상을 확대할 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구에 사용된 자료가 일정시점에서 횡단면적(Cross sectional) 연구로 얻어진 것이므로 상황적 특성에 따른 오염효과가 포함했을 가능성이 있다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 결과의 일반화를 위하여 조사시점을 달리하여 종단면적(longitudinal)으로 연구할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 상사의 서번트 리더십과 부하직원의 직무만족 및 직무몰입과의 관계에서 직무스트레스만을 매개변수로 고려하였으나 향후 연구에서는 직무스트레스 외에도 서번트 리더십의 다른 효용성을 입증할 수 있는 다양한 변수를 매개변수로 적용하여 연구할 필요가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

### I. 국내문헌

#### <단행본>

- 김선희·이로미 (2010), 『인적자원개발론』, 서현사  
김성국 (2001). 『조직과 인간행동』. 명경사.  
김재득(2012), 『수신제가치국평천하의 길』, 대영문화사  
로버트, L. 서튼(2011) 『굿보스 배드보스』, 모멘텀  
민경호(2005) 『조직행동론』, 무역경영사  
박내회(2002), 『조직행동론』, 박영사  
이관웅(2001), 『신뢰경영과 서번트 리더십』, 엘테크.  
유민봉·임도빈(2007), 『인사행정론』, 박영사

#### <논 문>

- 김덕애(2012), "조직 커뮤니케이션 유형이 직무몰입 및 직무성과에 미치는  
영향의 연구", 석사학위논문, 경희대학교  
김민숙(2005), "외식기업 관리자의 서번트 리더십이 신뢰와 임파워먼트에  
미치는 영향에 대한 연구", 석사학위논문, 경기대학교  
김병철(2010), "여성 방문판매영업리더의 리더십유형이 직무만족, 직무몰입,  
영업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 석사학위논문, 연  
세대학교  
김서영(2011), "신입사원의 셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향", 석사학위  
논문, 서울시립대학교  
김숙정(2007), "여성리더의 리더십 유형과 조직구성원의 직무만족 간의  
상관성 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로,  
연세대학교, 석사학위논문  
김은서, 박희서(2010), "조직내 직무스트레스요인이 조직몰입에 미치는 영향",  
『한국거버넌스 학회보』



- 김영자(2008), "노인요양보호사의 직무스트레스와 조직유효성과의 관계에서 자기효능감의 조절효과", 박사학위논문, 조선대학교
- 김용일(2008), "셀프리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 석사학위논문, 숭실대학교
- 김지영(2010), "서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향", 석사학위 논문, 경희대학교
- 김정식, 류은영, 박성민(2010), "서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향" : 직무스트레스의 매개역할을 중심으로, 『정책분석평가학회보』 제21권 제3호 : 239-271
- 김종구(2009), "서번트 리더십에 대한 부하직원의 인식이 상사에 대한 신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 협동조합을 중심으로", 석사학위논문, 연세대학교
- 김형규(2007), "서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향에 대한 연구", 박사학위논문, 제주대학교
- 구종우(2009), "호텔기업에서 상사의 서번트 리더십이 조직 팀웍에 미치는 영향에 대한 연구", 세종대학교 석사학위논문
- 목형균(2011), "대학병원의사의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대한 연구", 석사학위논문, 한국외국어대학교
- 박건하(2012), "서번트 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향", 석사학위논문, 중앙대학교
- 박미정(2007), "공공기관 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구", 석사학위논문, 경희대학교
- 박충민(2010), "군조직 간부들의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구", 석사학위논문, 경희대학교
- 박희자(2001), "직무스트레스와 직무만족도의 관계연구", 석사학위논문, 한양대학교
- 심성훈(1999), "직무특성과 상사의 카리스마적 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 연구", 석사학위논문, 이화여자대학교
- 신준섭(2010), "조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구", 석사학위논문, "한양대학교"

- 서대곤(2011), “코칭리더십이 조직원의 직무몰입과 혁신행동에 미치는 영향”, 석사학위논문, 한양대학교
- 이덕근(2008), “리더십이 직무스트레스와 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교
- 이석주(1995), “커뮤니케이션 만족이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 실증적 연구“, 석사학위논문, 단국대학교
- 이소영(2011), “보육시설장의 자아탄력성이 직무만족도와 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 동아대학교
- 이송은(2011), “수도권 지역 교육기업 구성원의 서번트 리더십과 조직 시민행동과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과”, 석사학위논문, 고려대학교
- 이용규(2005), “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석”, 『행정논총』 제43권 1호
- 이지혜(2012), “학교상담교사의 대인관계 스트레스, 심리적 소진과 직무몰입도의 관계”, 석사학위논문, 강원대학교
- 이지영(2012), “보육교사의 자아존중감과 교사효능감이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문
- 이진아(2008) “고객센터 중간관리자의 서번트 리더십이 상사신뢰, 직무만족 및 이직 의도에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 전남대학교
- 이종범(1995), “근로자의 직무만족에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교
- 이정수(2001), “군 조직 구성원의 욕구속성과 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교
- 이종수(2012), “직무스트레스가 초급지휘관의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 : 자기효능감의 조절효과”, 석사학위논문, 동신대학교
- 이제윤(2012), “조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 공항운영 공기업을 대상으로“, 석사학위논문, 서울대학교
- 이환범,이수창(2006), “경찰공무원의 직무스트레스 직무만족, 조직몰입과 이직의도간의 상호관계에 관한 연구”, 『한국조직학회보』 제3권 제2호 83-101

- 임설야(2011), “상사의 리더십이 직무노력과 혁신행동에 미치는 영향 : 상사공정성의 매개효과”, 석사학위논문, 전북대학교
- 양요섭(2008), “신념이 사회복지업무종사자들의 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 건국대학교
- 양지숙·이수연·금현섭외(2011), “장애인 근로자의 직무스트레스와 직무만족 : 사회자원의 효용성을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』 21-3. (25~47)
- 유효근(2009), “감성지능이 직무스트레스와 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 수원대학교
- 유희자(2012), “패션산업 종사자의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구”, 박사학위논문, 건국대학교
- 윤대균(2005), “호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경기대학교
- 조혜선(2001), “사회적 성 역할과 노동태도의 형성 : 직무만족도와 조직몰입을 중심으로”, 『한국사회학』 35(3), 139
- 차동욱·이정훈·강금원·남정숙·정국현(2010), “서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향 : 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로” 『인적자원개발연구』 제13권 1호, 75-98
- 차현수(2005), “현장관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 성과와 서비스 성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경기대학교
- 최남례(2005), “유아 서번트 리더십 교육프로그램 개발 연구”, 박사학위논문, 숙명여자대학교
- 최동주(2008), “서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 숭실대학교
- 최소연(2008), “직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 조선포털베이커리 임직원을 중심으로”, 석사학위논문, 한양대학교
- 최호현(2004), “보건소 의료기술직 공무원의 직무만족에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교
- 태설경(2010), “조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 연구”, 숭실대학교 석사학위논문

허영림, 정선영(2009), “서번트 리더십이 보육교사의 효능감과 직무스트레스에 미치는 영향”, 『생태유아교육연구』, 제8권 제3호

한광현(1992), “직무스트레스의 영향요인에 관한 이론적 고찰”, 『산업개발연구』.10.

한재성(2005), “변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교

황인경(2002), “중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과”, 석사학위논문, 한국과학기술원

황윤정(2009), “조직문화의 개방성이 지식공유를 통하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 이화여자대학교

## < 기 타 >

아주경제 “직무스트레스 꿈썬마” (2012. 7. 15) (<http://www.ajunews.com>)

Seri 경영노트 2010 ‘직장인 스트레스 관리’ 3\*3 전략 제70호  
 .(<http://www.seri.org>)

LG경제연구원 보고서 ‘대한민국 직장인 리더십 진단’, (2008. 1. 27)  
 (<http://www.lgeri.com>)

프라임경제(2008. 4. 3) (<http://www.newsprime.co.kr>)

## II. 국외문헌

Barbuto, J.E., Jr & Wheeler, D.W. (2006), "Scale development and construct clarification of servant leadership". *Group & Organization Management*, pp.300-326.

Bass, B.M & Stogdill, R.M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, New York: The Free Press.

Betty, R. W. & Schneier, C. E. (1981). *Personnel Administration: An Experiential Skill-Building*. 2nd ed. Addison-Wesley Publishing Company.

- Blau, P. M.(1964). Exchange and power in social life. New York, NY : Wiley
- Bass,B.M.(1965). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York : Free Press,31,4-22
- Brown,S.P.(1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement .Psychological Bulletin, 120(2), 235-255
- Beehr,T.A.& Bhagat,R.S.(1985). *Human stress and cognition in organization* : An integrated perspective. New York : John, Wiley & Sons.
- Beehr. T. A. & Newman. J. Job stress, employee health, and organizational effectiveness ; A facet analysis, model and literature Review. Personnel Psychology, 31(4), 665-699(1978)
- Boyer,G.B.(1999), Turning Point in the Development of Male Servant-leaders. Unpublished Doctoral Dissertation, The Fielding Institute
- Caplan, R. D., & Jones, K. E. (1975), Effects of work load, role ambiguity and type A personality on anxiety, depression, and heart rate, *Journal of Applied Psychology*, 60, 713-719
- Cooper, C. L. & Marshall,J.(1978). An Adult managerial Stress, *Journal of Enterprise Management*, 1, 185-196.
- Chung. K. H & Megginson. L. C(1981). *Organization Behavior : Developing Skills*, New York : Harper & Row
- Daft, R. L.(2008), "The leadership experience(4th ed)", Mason, Ohio : Thomson South-Western, 174
- French, J. & Kahn, R. A. 1962. "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health". *Journal of Social Issues*. 18, 1-47
- Greenleaf(1970). *Servant as leader*. Republished in 1991 by The Robert, Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana USA
- Gibson, J. L., Ivancevich. J. M & Sonnelly, J. h(1982). *Organization Business Publication*

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1980). Work Redesign. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co.
- Hellrigel D.& Slocumm, J. W. (1980). Organizational Behaviors. St. Paul : West Publishing co.
- Heifertz,R.A.(1994), "Leadership without easy answers,Cambridge", MA : Harvard University Press. p.113
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York : Harper & Row.
- Ivancevich J.M. and J.H. Donnelly, Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance, Administrative Science Quarterly, June 1975, pp.272~280.
- Ivancevich, J. M.. & Matteson. M. T. (1987). Controlling Work Stress: The human resource and management strategies. San Francisco, CA : JOSSY-Buss. 26-28.
- J. L., Price, Handbook of Organizational Measurement. Washington : Health and Company. 1976, p.1300
- Kanungo, R. N.(1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology, 67(3), 341-349
- Koslowski, S., & Doherty, M.(1989). Integration of climate and leadership : Examination of a neglected issue, Journal of Applied Psychology, 74, 546-553.
- Laub, A. J.(1999), "Assessing the servant organization : development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument", Unpublished doctoral dissertation. Florida Atlantic University.
- Lawler, E.E.&Hall,D.T.(1970).Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation.Journal of applied Psychology, 54, 305-312.
- Livovich, M. P.(1999), "An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana" Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University
- Mathieu, J. e., & Farr, J. L. 1991. Further Evidence for the

- discriminant validity measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction
- Laub, A. J.(1999), "Assessing the Servant Organization of the Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) instrument", Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University
- Lawler, E. E. & Hall, D. T. 1970. "Relationship of Job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation". *Journal of Applied Psychology*. 54(4), 305-312
- Levering, R.(2000), "A Great Place to Work: What makes some employers so good(and most so bad)" San Francisco: A Great Place to Work Institute.
- Locke. E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. in Dunnette. M.D.(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally
- Lodahl, T. M.&Kejner, M(1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49. 24-33
- Longest, Jr, B. B. Job Satisfaction R. N in the Hospital Setting, *Journal of Nursing Administration*, 1976, p46
- McGrath,J. E.(1978). Stress and Behavior in Organizations. In *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, ed. D.M. Dunnette and Rand McNally.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th ed. New Jersey Prentice Hall Inc.
- Parkers, D. F., Decotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2) 160-177.
- Patterson,K.A.(2003), "Servant Leadership : A TheoreticalModel", Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Peter F. Drucker(1992), *Managing for the future: the 1990s and beyond*, Truman Talley Books
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and*

Performance. Homewood. IL: Irwin.

- Rabinowitz, S. & Hall, D. T.(1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288
- Robbins, S. p.(1983). *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications*, Englewood Cliffs, Nj.: Prentice-Hall, Inc
- Robert S. D, & Mihai Bocarnea.(2005), "Development of the servant leadership Assessment instrument", *Leadership & Organization Development, Journal*,26(8), pp.600-615.
- R.Osborn N, James G. Hunt & Lawrence R. Jau ch, *Organization Theory : An Intergrated Approch*(N.T. : john Wiley & Sons, 1980), P16
- Saleh, S. D. & Hosek, J. 1976. "Job involvement : Concepts and measurements ". *Academy of Management Journal* 19(2)
- Schuler, R. S.(1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Senge, P.M.(1995), *Robert Greenleaf's Legacy : a New Foundation for Twenty-First Century Institution. Reflection on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Siegel, A. L. and Ruh, R. A.(1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (2) 318-327.
- Sims, H. P. & Szilagyi, A. D.& Keller, R. T.(1976). The measurement of job characteristics *Academy of Management Journal*, 19 , 196-212
- Sims, B. J.(1997), "Servanthood: leadership for the group effectiveness", The Wharton School, University of Pennsylvania
- Schuler R. S.(1980). A role and expectancy perception model of



- participation in decision-making. *Academy of Management Journal*, 23(2), 331-340.
- Smith. H. C.(1955). *Psychology of Industrial Behavior*, New York; McGraw-Hil
- Stone, A. G., Russel, R. F., Patterson, k.(2004). Transformational vs Servant leadership - A difference in leader focus. Paper presened at the Servant leadership Roundtable at Regent University.
- Wheaton, C. E.(1999), *Servantleadership and the public school superintendent*. Unpublished doctoral, Gonzara University.
- Woodruff,T.R.(2004),"Executive Pastors Perception ofLeadership and Management Competencies Needed for Local Church Administration", Dissertation Abstracts International.

## 【설 문 지】

---

### 공공기관에서 서번트 리더십이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 - 직무스트레스의 매개역할을 중심으로 -

---

안녕하십니까?

바쁘신 업무중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

본 설문조사는 공공기관에서 상사의 리더십과 직장에서의 만족감과의 관계에 대한 연구를 위한 것으로 부하에 대한 봉사와 헌신을 기본이념으로 하는 서번트 리더십이 직무스트레스에 영향을 미침으로서 부하직원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향은 어느정도인가를 알아보기 위한 것입니다.

귀하께서 응답하신 모든 내용은 무기명으로 처리될 것이며 학술적 연구를 위한 통계분석 외 다른 목적으로는 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

각 질문에는 정답이 없으므로, 질문을 읽고 난 후 직관적인 느낌이나 생각의 척도를 선택하여 표시해 주시기 바랍니다. 또한 모든 질문에 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다.

다시 한 번 본 설문에 참여해 주신데 감사드리며 솔직하고 성의있는 답변을 부탁드립니다.

2012년 12월

연구자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 이운용

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 우지숙

1. 다음은 상사의 서번트 리더십을 측정하기 위한 질문입니다. 해당되는 항목에 체크(V) 해주시기 바랍니다. 여기서 “상사”란 3급 이하 직원에게는 팀장을 의미하고, 2급 직원에게는 처장 · 본부장 · 지사장을 의미합니다.

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나의 상사는 자신의 견해와 다른 의견이나 비평을 잘 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 부하의 의견을 진지하게 경청한다	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 부하들을 인격적으로 존중해준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 어떤 사안이 발생할 경우 부하의 입장에서 이해하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 지시나 명령보다는 설득을 통해 부하를 움직이게 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 상대방의 이해와 설득을 이끌어 내는 일에 뛰어난 재능이 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 평소 관심을 가지고 부하를 잘 돌보아 준다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 개인적인 고통과 어려움이 있을 때 기꺼이 상의할 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 내가 어려움에 빠졌을 때 격려해 주고 힘을 북돋아주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 부하가 잘하는 일과 못하는 일이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 상황에 맞는 적절한 행동을 취한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
12. 나의 상사는 직관과 통찰력이 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 부하의 생각이나 감정상태를 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 회사의 목표와 비전을 부하직원에게 잘 전달한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 부하들이 회사의 목표에 맞추어 업무를 수행할 수 있도록 방향을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 부하직원이 업무능력을 향상시킬 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 상사는 업무를 자율적으로 수 행할 수 있도록 책임과 권한을 준다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 상사는 부하직원이 자기계발을 할 수 있도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나의 상사는 의사결정을 할 때, 부하직원에게 미칠 영향을 먼저 생각한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나의 상사는 부하직원에게 어떤 행동을 요구하기에 앞서 술선수범 하여 실천한다.	①	②	③	④	⑤
21. 나의 상사는 결속력이 강한 팀 또는 부서를 만들기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
22. 나의 상사는 부하직원들간 상호 경 쟁보다는 협력과 화합을 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 직무스트레스를 측정하기 위한 질문입니다. 해당되는 항목에 체크(V) 해 주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나의 판단과 상반된 업무를 해야 할 때가 있다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 모순된 지시를 받는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 생각과 의지와는 다르게 일을 해야 할 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 업무적으로 나에게 기대되는 역할이 모호할 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 상관에게 애매한 지시나 명령을 받고 일해야 하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나에게 주어진 업무영역이 모호하여 책임소재가 불분명한 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무가 너무 복잡하고 예측하기가 어렵다.	①	②	③	④	⑤
8. 감당하기 어려운 과제들이 주어지는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 수행해야 할 일들이 아주 많다.	①	②	③	④	⑤
10. 일을 제시간에 마치기에는 시간이 너무 모자란다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 상사 · 동료 · 부하들에 대해 신뢰감이나 애정감을 갖지 못한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 마음을 터놓고 이야기 할 수 있는 상사 · 동료 · 부하가 없다	①	②	③	④	⑤
13. 나는 상사 · 동료 · 부하들과 인간 관계에 있어서 소외감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 직무만족을 측정하기 위한 질문입니다. 해당되는 항목에 체크 (V) 해주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 직장에서의 일에 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 직장에서의 일이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 직장에서 하는 일에서 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직장에서 내가 하는 일에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나의 상사에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 동료들과 함께 일하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 직무몰입을 측정하기 위한 질문입니다. 해당되는 항목에 체크 (V) 해주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 내 생활에 일어나는 가장 중요한 일 들은 현재 나의 직무와 연관되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 업무는 개인적인 성장과 발전을 할 수 있는 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 내 업무를 보다 잘 할 수 있는 방법을 생각하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전 혀 아니다	그렇지 않 다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
4. 내가 맡고 있는 직무는 다른 사람이 맡고 있는 직무보다 중요하다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 직무상 행하는 작업에 대하여 개인적으로 책임감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 직무에 개인적으로 상당히 몰입되어 있다.	①	②	③	④	⑤

### 3. 인구통계적 특성

<p>1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자</p> <p>2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상</p> <p>3. 귀하의 학력은? ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대 졸 ④ 대학원졸 이상</p> <p>4. 귀하의 현 직급은? ① 2급 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 ⑤ 6급 ⑥ 7급</p> <p>5. 귀하의 업무 직렬은? ① 행정직 ② 토목직 ③ 기전직 ④ 지질직 ⑤ 전산직 ⑥ 환경직</p> <p>6. 현재 근무지역은 ? ① 본 사 ② 본사 부설부서 ③ 사업단 ④ 지역본부 ⑤ 지 사</p> <p>7. 회사에서의 총 근무년수는? ① 5년 이내 ② 10년 이내 ③ 15년 이내 ④ 20년 이내 ⑤ 25년 이내 ⑥ 30년 이내 ⑦ 30년 초과</p>
--

## Abstract

### A Study on the Influence of Servant Leadership on the job satisfaction and Job commitment In the Public Enterprise

– focused on the mediating Effect of Job Stress–

Lee Woon Yong

The department of public enterprise policy

The Graduate School

Public Administration

Seoul National University

The Purpose of this study is to find out the influence of servant leadership on both happiness of individuals at a job and the prosperity of organizations, which is considered as desirable leadership in 21 century.

In order to accomplish the purpose, empirical study was carried out to verify the influence of servant leadership on job satisfaction and job commitment, and mediating effect of job stress between them.

1,027 significant questionnaires selected from the survey administered to 5,058 employees working for Korea Rural Community Corporation whose rank is 2 grade and below, were used in real statistical analysis.

Empirical analysis result can be summarized as following.

First, Servant leadership has negative influence on job stress. It means that leader's genuine cares and assistance for his subordinate can ease the job stress of employees.

Second, Servant leadership has positive influence on job satisfaction and job commitment. It means that if leader gives authority and



responsibility to his subordinate and assist him to improve job skill, It would increase employee's job satisfaction and job commitment.

Third, Job stress has a mediating effect between servant leadership and two dependent variables : job satisfaction and job commitment. Therefore it is proven that servant leadership has influence on both job satisfaction and commitment through the process of easing job stress

**keywords : Servant leadership, Job satisfaction, Job commitment  
Job stress, Public enterprise**

***Student Number : 2012-22793***